



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY  
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Karolína Proschková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Karolína Proschková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční situace podniku na základě finanční analýzy a zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE a shrne SWOT analýzou. Na základě výsledků z analýz bude studentka formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace společnosti PRO-DOMA, SE za sledované období 2014-2018. Hodnocení je provedeno pomocí finanční analýzy a vybraných ukazatelů. V první části bakalářské práce jsou sepsána teoretická východiska. Ve druhé části je provedena analytická část práce a její zhodnocení. Třetí a poslední část práce je věnována návrhům.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita, provozní ukazatele, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterův model

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the evaluation of the financial situation of the company PRO-DOMA, SE for the observed period 2014-2018. The evaluation is performed using financial analysis and selected indicators. The first part of the bachelor thesis describes the theoretical background. In the second part, the analytical part of the work and its evaluation is performed. The third and last part of the work is devoted to suggestions.

## **Key words**

financial analysis, absolute indicators, differential indicators, profitability, activity, insolvency, liquidity, operational indicators, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter's model

### **Bibliografická citace**

PROSCHKOVÁ, Karolína. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127558>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2020

.....  
*podpis autora*

### **Poděkování**

Touto formou bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., který mi poskytl mnoho informací a rad při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PRO-DOMA, SE za poskytnutí potřebných informací k sepsání práce. V neposlední řadě patří mé díky celé mé rodině, přátelům a blízkým, kteří mi byli po celou dobu psaní mé bakalářské práce oporou a poskytovali mi tak náruč útěchy po celé období posledního semestru vysoké školy.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
2.1 Finanční analýza.....	13
2.2 Zdroje informací.....	13
2.2.1 Rozvaha .....	13
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	14
2.2.3 Cash Flow .....	15
2.3 Uživatelé .....	15
2.4 Metody finanční analýzy .....	16
2.5 Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových).....	16
2.5.1 Horizontální analýza .....	16
2.5.2 Vertikální analýza .....	17
2.6 Analýza rozdílových ukazatelů .....	17
2.7 Analýza poměrových ukazatelů .....	18
2.7.1 Ukazatele rentability .....	18
2.7.2 Ukazatele aktivity .....	20
2.7.3 Ukazatele zadluženosti .....	22
2.7.4 Ukazatele likvidity .....	23
2.7.5 Provozní (výrobní) ukazatele.....	25
2.8 Analýza soustav ukazatelů .....	26
2.8.1 Bankrotní modely .....	26
2.8.2 Bonitní modely .....	28
2.9 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....	29



2.9.1	SLEPTE analýza .....	30
2.9.2	Porterův model.....	32
2.9.3	SWOT .....	34
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>36</b>
3.1	Charakteristika analyzované společnosti .....	36
3.1.1	Základní údaje o společnosti.....	36
3.1.2	Organizační struktura společnosti.....	39
3.1.3	Historie společnosti.....	39
3.2	Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových).....	40
3.2.1	Horizontální analýza .....	40
3.2.2	Vertikální analýza .....	50
3.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	54
3.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	56
3.4.1	Ukazatele rentability .....	56
3.4.2	Ukazatele aktivity .....	58
3.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	59
3.4.4	Ukazatele likvidity .....	62
3.4.5	Ukazatele provozní činnosti.....	64
3.5	Analýza soustav ukazatelů .....	66
3.5.1	Altmanův model .....	66
3.5.2	Index IN05 .....	67
3.6	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí .....	68
3.6.1	SLEPTE analýza .....	69
3.6.2	Porterův model.....	72
3.6.3	SWOT analýza.....	74
3.7	Celkové zhodnocení finanční analýzy .....	75

<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>80</b>
4.1	Řízení pohledávek.....	81
4.1.1	Prověřování odběratele .....	82
4.1.2	Zavedení skonta .....	83
4.1.3	Zavedení penalizace.....	88
4.1.4	Faktoring .....	90
4.2	Zadluženost .....	93
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM VZORCŮ .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

# ÚVOD

Pro zjištění finanční situace společnosti se využívá finanční analýza. Analýza se provede za pomoci vybraných metod a ukazatelů, které nabízí. Aplikací těchto metod a ukazatelů dojde k výpočtu hodnot. Pomocí porovnání vypočtených výsledků s hodnotami doporučenými, popřípadě s oborovým průměrem odvětví, do kterého daná společnost spadá, lze dojít k zjištění, jaká je situace společnosti. Zda má nějaké velké finanční problémy, slabé stránky, ale také co jsou její silné stránky a příležitosti. Finanční analýzu však nemusí společnost volit pouze v případě, že se jí nedaří tak, jak by mělo, popřípadě tak, jak se předpokládalo. Zhodnocení finanční situace může společnost využít i v případě, kdy se jí daří. Může tak dojít k zjištění, jaké příležitosti využít, na čem zapracovat, popřípadě na jaké hrozby si dát do budoucna pozor a eventuálně se jich i vyvarovat.

Tématem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti PRO-DOMA, SE a návrhy na její zlepšení. Analýza vybrané společnosti bude provedena pomocí zvolených ukazatelů, strategická analýza pomocí SLEPT, SWOT a Porterové analýzy.

Práce je rozdělena do jednotlivých částí. První část se zabývá teoretickým podkladem práce. V části jsou vymezeny postupy a ukazatele, které budou v práci použity. V počátku druhé kapitoly jsou uvedeny základní informace o společnosti, poté jsou zde vybrané ukazatele a postupy aplikovány s daty sledované společnosti. V závěru kapitoly je provedena strategická analýza pomocí SLEPTE analýzy, Porterové analýzy, a nakonec je provedena SWOT analýza. Výsledky jsou v této části okomentovány a poměřeny s doporučenými hodnotami a s oborovým průměrem. Úplným koncem kapitoly je sepsání celkového zhodnocení finanční analýzy.

Třetí část se zabývá samotnými návrhy, které mají napomoci zlepšení finanční situace společnosti PRO-DOMA, SE.

Data pro vypracování finanční a strategické analýzy jsou vzata z účetních výkazů a z účetní závěrky společnosti PRO-DOMA, SE. Konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2014 až 2018.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je finanční analýza a hodnocení finanční situace společnosti PRO-DOMA, SE za období 2014 až 2018 za pomoci dílčích cílů, které budou uvedeny níže. Práce bude čerpat z účetních výkazů za celé sledované období. Na základě výsledků z finanční a strategické analýzy budou vyvedeny závěry a následně návrhy na zlepšení budoucí finanční situace analyzované společnosti.

Vymezení dílčích cílů:

- Sepsání teoretických východisek za pomoci doporučené a vybrané literatury. Popis jednotlivých ukazatelů a metod použitých v bakalářské práci,
- představení vybrané společnosti, konkrétně s její historií, předmětem podnikání, a další.,
- zpracování finanční analýzy ve vybraných letech pomocí zvolených ukazatelů v teoretické části práce,
- interpretace vypočtených výsledků, zhodnocení finanční situace a porovnání s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem,
- zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti pomocí zvolených metod v teoretické části,
- uvedení návrhů a doporučení, kterých bylo dosaženo na základě analýz společnosti.

## Metodika práce

Zde jsou uvedeny metody, které jsou využity pro tvorbu bakalářské práce. Tyto metody napomůžou ke splnění daných cílů práce.

**Pozorování** je základem výzkumné metody, jde o sledování určitých skutečností. Výsledkem je poté popis skutečností a jejich vysvětlení (Synek, 2007, s. 19).

Při **srovnávání** jsou zjištěny rozdílné stránky u několika předmětů, úkazů nebo jevů. Pro srovnání můžeme použít ukazatele, které se liší například věcně, prostorově, nebo časově. Při rozborech ekonomického nebo finančního rázu jsou používány podoby porovnání jako plán, mezipodnikové porovnání, srovnání nejlepších a nejhorších výsledků a srovnání vývoje za dané období. Metody lze použít jak pro zpracování

poznatků, tak i při jejich získávání. Srovnávání tak slouží jako základní metoda hodnocení (Synek, 2007, s. 19).

Pomocí **Analogie** usuzujeme shodu dalších znaků u posuzovaných předmětů, či jevů, na základě předešlé shody znaků. Jedná se o myšlenkový postup, který se opírá o metodu srovnání (Synek, 2007, s. 20).

**Analýza** zobrazuje rozložení daného předmětu, nebo jevu na části. Tyto části se poté stávají dalším předmětem zkoumání. Předpokládá se, že poznání samotných částí daného předmětu pomůže k lepšímu poznání předmětu jako celku. Poznání vazeb a odhalení zákonů o fungování systému je pak cílem této analýzy. **Syntéza** však slouží jako pravý opak, zatímco analýza se bere jako rozložení daného předmětu, syntéza se vnímá jako spojení jednotlivých částí daného předmětu. Při syntéze jsou sledovány vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi předmětu. Tím je lépe chápán předmět jako celek. Analýza a syntéza jsou postupy, které se vzájemně doplňují (Synek, 2007, s. 20-21).

Pomocí **indukce** je obecný závěr vyvozen na základě poznatků o detailech. Východiskem typickým pro indukci je zpracování a zhodnocení vhodných výsledků, které napomohou k vyjádření obecnějších závěrů pro danou oblast zkoumání. Pravým opakem je **dedukce**. Při dedukci je postup veden od obecných závěrů a soudů, až po ty méně obecné. Avšak i tak spolu tyto postupy souvisí (Synek, 2007, s. 22).

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část bakalářské práce bude obsahovat teoretická východiska, která jsou nezbytná pro zpracování a pochopení dané problematiky. Budou zde vysvětleny zvolené ukazatele a vybrané metody, které budou později využity v analytické části práce.

### 2.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k celkovému zhodnocení finančního zdraví společnosti. Vede k zjištění, zda je společnost zisková, zda je schopna včas splácet své dluhy, zda má efektivní využívání svých aktiv, informace o její kapitálové struktuře a další potřebné informace ke zhodnocení společnosti. Znalost finanční situace je nezbytná jak pro vedení společnosti, tak i pro zákazníky, odběratele atd (Knápková, 2017, s. 17).

Finanční analýza vychází z dat z předešlých období, nemůže sice nijak ovlivnit minulost společnosti, avšak lze poukázat na to, jak by mohla postupovat v budoucnu, aby své výsledky a zjištěné hodnoty zlepšila (Knápková, 2017, s. 17).

*„Finanční analýzu lze rozdělit na tři na sebe navazující postupné fáze: diagnóza základních charakteristik (indikátorů) finanční situace, hlubší rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření“* (Dluhošová, 2008, s. 68).

### 2.2 Zdroje informací

K vypracování finanční analýzy je zapotřebí získat data, která tvoří základ pro hodnotné zpracování a dosažení podstatných výsledků. Elementární data jsou čerpána především z účetních výkazů společnosti. Mezi tyto výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích neboli Cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Dokonce i ve výroční zprávě společnosti lze najít užitečné informace (Knápková, 2017, s. 18).

#### 2.2.1 Rozvaha

Rozvaha funguje na základním principu bilanční rovnice, to znamená, že společnost nemůže mít nikdy více aktiv než pasiv a opačně (Kislingerová, 2007, s. 37).

Pasiva (kapitál) se skládají z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv. Aktiva (majetek) se skládají z dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv. Širší rozdělení lze najít v tabulce pod textem. (Knápková, 2017, s. 24)

**Tabulka 1: Struktura rozvahy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s. 24)

Rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	B.	Rezervy
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

### 2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty tvoří výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Výnosy lze definovat jako peněžní prostředky, které jsou získané společností z veškerých svých činností za určité účetní období, nehledě na fakt, zda došlo k proplacení těchto prostředků. Náklady pak tvoří peněžní částky, vynaložené společností na dosažení výnosů, za určité účetní období. K proplacení těchto nákladů v dané účetní období nemuselo dojít (Knápková, 2017, s. 40-41).

$$výnosy - náklady = výsledek hospodaření (+ZISK, -ZTRÁTA)$$

**Vzorec 1: Výsledek hospodaření**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 41)

**Tabulka 2: Rozdělení zisku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017, s. 48)

<b>Čistý zisk (EAT)</b>
+ daň z příjmu
<b>= zisk před zdaněním (EBT)</b>
+ nákladové úroky
<b>= zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b>
+ odpisy
<b>= zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)</b>

### 2.2.3 Cash Flow

Podstata výkazu peněžních toků neboli cash flow spočívá ve vysvětlení změn peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za dané účetní období, dané společností. Společnost si může vybrat metodu sestavení cash flow (Dluhošová, 2008, s. 57).

Dvě metody sestavení cash flow:

- Přímá – Cash flow je sestaven na základě skutečných plateb, respektive čistých peněžních toků obsažených v samostatné bilanci peněžních toků.
- Nepřímá – Vychází z výsledku hospodaření přetransformovaného na peněžní tok, za předem vymezených skutečností (Knápková, 2017, s. 54-55).

### 2.3 Uživatelé

Je velmi důležité, kdo konkrétně data bude využívat a pro koho jsou přesně zpracována, jelikož každý uživatel využívá jiné informace (Knápková, 2017, s. 17).

Kislingerová uvádí, že se uživatelé dělí na externí a interní. K externím uživatelům patří například stát, banky a manažeři, k interním naopak zaměstnanci, manažeři a odboráři (Kislingerová, 2007, s. 33).



## 2.4 Metody finanční analýzy

Základní metody, které budou použity v této práci:

- Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)
  - Horizontální analýza
  - Vertikální analýza
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
  - Rentability
  - Aktivita
  - Zadluženosti
  - Likvidita
  - Provozní činnosti
- Analýza soustav ukazatelů (Sedláček, 2001, s. 8)

K finanční analýze jsou používány například i ukazatele na základě cash flow, nebo ukazatele kapitálového trhu, dokonce i složitější postupy v různých formách matematicko-statistických metod, ty však nejsou obsahem této práce (Knápková, 2017, s. 65).

## 2.5 Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)

Analýzu absolutních ukazatelů lze zvolit při analyzování vývojových trendů a procentního rozboru položek (Knápková, 2017, s. 71).

### 2.5.1 Horizontální analýza

*„Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku“* (Knápková, 2017, s. 71).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vzorec 2: Horizontální analýza-absolutní změna**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 71)

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vzorec 3: Horizontální analýza-% změna**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 71)

## 2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza neboli procentní rozbor, vyjádří jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Obvykle se pro rozbor rozvahy jako základna volí výše aktiv nebo pasiv, pro rozbor výkazu zisku a ztráty potom celkové výnosy nebo náklady (Knápková, 2017, s. 71).

## 2.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se zaměřují na analýzu finanční situace společnosti a na její řízení, s orientací na likviditu společnosti (Knápková, 2017, s. 85).

### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jedná se o nejvyužívanější ukazatel. Lze ho vypočítat dvěma způsoby, a to z pohledu manažerského, tak investorského.

Z pohledu investorského vymezuje informace o volném kapitálu, kterým je zajišťován hladký průběh hospodářské činnosti, ale z pohledu manažerského jde spíše o vnímání ČPK jako fondu finančních prostředků, který bychom měli co nejlépe využít (Sedláček, 2001, s. 35).

$$\text{ČPK}_M = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 4: Čistý peněžní kapitál z pohledu manažera**

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

$$\text{ČPK}_i = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{fixní aktiva}$$

**Vzorec 5: Čistý peněžní kapitál z pohledu investora**

(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 81)

*„Jestliže se dlouhodobým kapitálem financuje krátkodobý oběžný majetek, hovoříme o překapitalizování podniku“ (Dluhošová, 2008, s. 82).*

*„Opačně, jestliže krátkodobý cizí kapitál se podílí na krytí dlouhodobého (fixního) majetku, hovoříme o podkapitalizování podniku. Tento jev je mnohem nebezpečnější“ (Dluhošová, 2008, s. 82).*

### **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

Součástí výpočtu ČPP jsou i položky méně likvidní, nebo dokonce nelikvidní jako například: nedokončená výroba, neprodejné výrobky atd. Takže je lepší použít pro míru likvidity vzorec ČPP, který je o tyto méně likvidní či nelikvidní položky zproštěn (Sedláček, 2001, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Vzorec 6: Čisté pohotové prostředky**

(Zdroj: Sedláček, 2001, s. 38)

### **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF)**

Střední cesta při užití ukazatele likvidity (Sedláček, 2001, s. 38).

$$\text{ČPPF} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}) - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 7: Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

(Zdroj: Sedláček, 2001, s. 38)

## **2.7 Analýza poměrových ukazatelů**

Představují základní nástroj finanční analýzy. Analyzují účetní výkazy, ty se řadí k nejoblíbenějším metodám, jelikož umožňují rychlou představu o finanční situaci společnosti. Ačkoliv je velké množství využitelných ukazatelů, v praxi se ukázalo jako prospěšné používat pouze pár základních ukazatelů zařazených do určitých skupin. Například zadluženost, rentabilita, likvidita atd (Knápková, 2017, s. 87).

Následně budou vymezeny a charakterizovány ukazatele, které budou využity v analytické části práce. Uvedené doporučené hodnoty jsou pouze orientační a je potřeba s nimi zacházet s opatrností, jelikož každá společnost je specifická (Knápková, 2017, s. 87).

### **2.7.1 Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost měří schopnost dosahování zisku použitím investovaného kapitálu, to je schopnost společnosti vytvářet nové zdroje (Knápková, 2017, s. 100).

### **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI – return on investment)**

Nejčastěji je tento ukazatel chápán jako míra výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku společnosti. Dlouhodobým kapitálem je myšlen dlouhodobý cizí kapitál a vlastní kapitál (Knápková, 2017, s. 105).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}}$$

**Vzorec 8: Rentabilita investovaného kapitálu**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 105)

### **Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)**

*„Charakterizuje zisk vztahený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období (rok, měsíc, týden, den). Výkony dobře známé z doby centrálního řízení měří výkonnost podniku (množství výrobků, služeb vyprodukovaných v určité době), tj. jak účinně využije všechny své prostředky (kapitál, personál, budovy, stroje) k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu“* (Sedláček, 2011, s. 59).

Ukazatel udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb (Dluhošová, 2008, s. 78).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

**Vzorec 9: Rentabilita tržeb**  
(Zdroj: Růčková, 2019, s. 65)

### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets)**

Ukazatel rentability celkového kapitálu bývá označován za nejdůležitější měřítko rentability, jelikož poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, jakými zdroji jsou financovány (Dluhošová, 2008, s. 77).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

**Vzorec 10: Rentabilita celkového kapitálu**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 77)

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)**

*„Tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Úroveň rentability vlastního kapitálu je nutně závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu“* (Dluhošová, 2008, s. 78).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

**Vzorec 11: Rentabilita vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 78)

## 2.7.2 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda společnost efektivně využívá vložené prostředky, to znamená, zda jsou velikosti jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru s aktivitami společnosti (Knápková, 2017, s. 107).

### Obrat celkových aktiv (počet obrátů/rok)

Ukazatel obratu celkových aktiv měří, jakou účinností je majetek společnosti využit. Čím je výsledek vyšší, tím vyšší je účinnost využití (Dluhošová, 2008, s. 83).

Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,6 až do 3 (Bartoš, 2018).

$$obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva}$$

**Vzorec 12: Obrat celkových aktiv**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

### Doba obratu aktiv (dny)

Vyjadřuje dobu obratu majetku k tržbám. Preferuje se co nejkratší doba (Dluhošová, 2008, s. 83).

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{celková\ aktiva \times 360}{tržby}$$

**Vzorec 13: Doba obratu aktiv**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

### Obrat stálých aktiv

Díky ukazateli lze rozhodnout, zda pořídit další produkční investiční majetek.

Pokud je hodnota ukazatele nižší než průměr, udává to signál pro vyšší výrobu a větší využití výrobních kapacit, popřípadě omezení investic firem (Sedláček, 2001, s. 67).

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{stálá\ aktiva}$$

**Vzorec 14: Obrat stálých aktiv**  
(Zdroj: Sedláček, 2001, s. 67)

### **Obrat zásob**

Tento ukazatel aktivity zobrazuje, kolikrát je položka zásob prodána a následně naskladněna v průběhu roku. Pokud je hodnota ukazatele lepší než průměr, znamená to, že společnost nevlastní nelikvidní zásoby, které by bylo zapotřebí zbytečně financovat (Kislingerová, 2007, s. 94).

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

**Vzorec 15: Obrat zásob**  
(Zdroj: Kislingerová, 2007, s. 94)

### **Doba obratu zásob (dny)**

Doba obratu zásob udává dobu, která je nutná pro přejítí zboží a výrobku zpět do peněžní formy (Knápková, 2017, s. 108).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby \times 360}{tržby}$$

**Vzorec 16: Doba obratu zásob**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 83)

### **Doba obratu pohledávek (dny)**

Ukazatel udává, za jak dlouho jsou zhruba placeny faktury vydané (Dluhošová, 2008, s. 84).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \times 360}{tržby}$$

**Vzorec 17: Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

### **Doba obratu závazků (dny)**

Tento ukazatel vyjadřuje platební kázeň společnosti vůči dodavatelům (Dluhošová, 2008, s. 84).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \times 360}{tržby}$$

**Vzorec 18: Doba obratu závazků**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 84)

### 2.7.3 Ukazatele zadluženosti

Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost je, tím vyšší riziko na sebe společnost bere, jelikož své závazky musí platit i bez ohledu na to, v jaké situaci zrovna je. Jelikož je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní, je pro společnost určitá výše zadluženosti prospěšná. Ukazatele zadluženosti slouží jako detektor rizika, kterou společnost nese při poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu (Knápková, 2017, s. 87).

#### **Celková zadluženost**

Hlavním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %. Je ale třeba posuzovat určité faktory jako například odvětví (Knápková, 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

**Vzorec 19: Celková zadluženost**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 88)

#### **Koeficient samofinancování**

Doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Ukazatel informuje o vybavenosti vlastním kapitálem dané společnosti (Sedláček, 2001, s. 70).

Požadované hodnoty jsou okolo 50 % (Bartoš, 2018).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

**Vzorec 20: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 68)

#### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti porovnává cizí a vlastní kapitál, je to dalším často využívaným ukazatelem analýzy zadluženosti. Upozorňuje, do jakého měřítka by mohly být věřitelovy nároky ohroženy (Knápková, 2017, s. 89).

Stabilní společnosti mají ukazatel v rozmezí 80 až 120 %, hodnota však závisí na vývoji společnosti a také na postavení vlastníků k riziku (Dluhošová, 2008, s. 75).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

**Vzorec 21: Míra zadluženosti**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 89)

## Úrokové krytí

„Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky“ (Sedláček, 2001, s. 71).

V případě, že je ukazatel roven 1, znamená to, že celý zisk poslouží na zaplacení úroků ale na dluhy státu a pro vlastníka samotného už se nedostane. Taková hodnota není pro společnost uspokojivá. Knápková uvádí doporučenou hodnotu vyšší než 5 (Knápková, 2017, s. 90).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Vzorec 22: Úrokové krytí**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 76)

## Dlouhodobá zadluženost

Napomáhá zjistit, jaká část společnosti je financována dlouhodobými dluhy. Pomocí ním lze zjistit optimální poměr krátkodobých a dlouhodobých cizích zdrojů (Sedláček, 2001, s. 71).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 23: Dlouhodobá zadluženost**  
(Zdroj: Sedláček, 2001, s. 72)

## Běžná zadluženost

Krátkodobý cizí kapitál obsahuje krátkodobé závazky, běžné bankovní dluhy, pasivní přechodné a dohadné položky (Sedláček, 2001, s. 72).

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 24: Běžná zadluženost**  
(Zdroj: Dluhošová, 2008, s. 75)

### 2.7.4 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost společnosti hradit své závazky. Závisí na rychlosti inkasa své pohledávky, zda je společnost schopna prodat své zásoby atd (Dluhošová, 2008, s. 78).

Analýzou ukazatelů likvidity tedy poměříme nejlikvidnější aktiva, s kterými je možno platit to, co společnost musí uhradit (Knápková, 2017, s. 93).



### **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

Ukazatel běžné likvidity poměřuje, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele při přeměně veškerých oběžných aktiv na peněžní prostředky, proto ho sledují především věřitelé (Kislingerová, 2007, s. 89).

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1,5 – 2,5 (Knápková, 2017, s. 94).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 25: Běžná likvidita**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 94)

### **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

Následující ukazatel se snaží vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv a to zásoby (Kislingerová, 2007, s. 89).

V tomto výpočtu se berou v úvahu pouze pohotové prostředky z oběžných aktiv, a to jsou peníze na bankovních účtech, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v tzv. čisté výši. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1 – 1,5 (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 26: Pohotová likvidita**  
(Zdroj: Kislingerová, 2007, s. 90)

### **Hotovostní likvidita (okamžitá likvidita, likvidita I. stupně)**

Ukazatel hotovostní likvidity počítá především s pohotovými platebními prostředky. Takže nejen se sumou prostředků na účtech, v pokladně, ale i s krátkodobými cennými papíry, šeky apod. Je to tedy nejpřesnější ukazatel likvidity (Kislingerová, 2007, s. 90).

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5 (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 27: Hotovostní likvidita**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 95)

### 2.7.5 Provozní (výrobní) ukazatele

Ukazatele se zaměřují na vnitřní prostředí společnosti, proto se prosazují ve vnitřním řízení. Management tak může prostřednictvím těchto ukazatelů analyzovat a sledovat vývoj základních aktivit společnosti (Sedláček, 2011, s. 71).

#### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Pomocí tohoto ukazatele můžeme sledovat, jak velká přidaná hodnota spadá na jednoho pracovníka. Lze ji porovnat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka (Scholleová, 2017, s. 186).

*„Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. Je však třeba přiměřené regulace, aby nedocházelo k výpadkům podniku z důvodu, že už v něm nikdo nechce pracovat“* (Scholleová, 2017, s. 186).

Regulace jsou nutné z toho důvodu, aby zaměstnanci nedostávali příliš nízkou mzdu (Janičková, 2018).

Přidanou hodnotu vypočítáme jako součet obchodní marže a výkonů a odečteme výkonovou spotřebu. Obchodní marži vypočítáme jako rozdíl tržeb za prodej zboží a nákladů vynaložených na prodej zboží. Výkony se vypočítají jako součet tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. A nakonec výkonovou spotřebu vypočítáme jako součet spotřeby materiálu a energie a služby (Janičková, 2018).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

**Vzorec 28: Produktivita práce z přidané hodnoty**  
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 186)

$$\text{Průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

**Vzorec 29: Průměrná mzda na pracovníka**  
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 186)

#### **Nákladovost výnosů**

Ukazatel vyjadřuje, jak moc jsou výnosy společnosti zatíženy celkovými náklady. Hodnota by měla v průběhu času klesat (Sedláček, 2011, s. 71).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Vzorec 30: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 71)

### **Materiálová náročnost výnosů**

Ukazatel materiálové náročnosti výnosů ukazuje vytížení výnosů spotřebovanými energiemi a materiálem (Sedláček, 2011, s. 71).

$$\text{Materiálová náročnost výnosu} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Vzorec 31: Materiálová náročnost výnosů**

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 71)

## **2.8 Analýza soustav ukazatelů**

Z hlediska celkové finanční analýzy je snem finančních analytiků mít jeden ukazatel, který by byl schopen říct, zda je na tom společnost dobře, nebo špatně. Proto jsou zde souhrnné ukazatele (Knápková, 2017, s. 132).

### **2.8.1 Bankrotní modely**

Bankrotní modely fungují na principu odhalení, zda společnosti hrozí v blízké době bankrot. Vychází ale z předpokladu, že má společnost problémy s likviditou, s výši čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu. Najdeme zde například model Z-skóre (Altmanův model) nebo indexy IN (indexy důvěryhodnosti) (Knápková, 2017, s. 132).

#### **Altmanův model**

Altmanův model, nebo také Altmanův index finančního zdraví společnosti je typický příklad souhrnného indexu hodnocení společnosti (Růčková, 2019, s. 81).

*„Je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu“ (Růčková, 2019, s. 81).*

Pomocí tohoto bankrotního ukazatele zjistíme, zda je společnost bankrotní, nebo pokud je naopak možnost bankrotu minimální (Růčková, 2019, s. 81).

$$Z - skóre = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

**Vzorec 32: Altmanův model**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 132)

Kde  $X_1$  = pracovní kapitál / aktiva;  
 $X_2$  = nerozdělené zisky / aktiva;  
 $X_3$  = EBIT / aktiva;  
 $X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje;  
 $X_5$  = tržby / aktiva (Knápková, 2017, s. 132).

Určit tržní hodnotu vlastního kapitálu je u většiny společností problém. Dle konzervativního odhadu bude brán pětinasobek ročního cashflow společnosti jako tržní hodnota vlastního kapitálu (Bartoš, 2018).

Přičemž pokud je Z větší jak 2,90, společnost má minimální pravděpodobnost bankrotu, pokud je hodnota Z menší jak 1,20, poté mají společnosti velkou pravděpodobnost bankrotu a pokud je hodnota Z větší jak 1,20 a zároveň menší jak 2,90, jsou společnosti v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků (Dluhošová, 2008, s. 92).

#### **Model IN – index důvěryhodnosti**

Model IN byl sestaven Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem pro podmínky ČR. Index důvěryhodnosti byl několikrát aktualizován. Pro tuto práci bude analyzován index IN05 (Knápková, 2017, s. 132-133).

Stejně jako u Altmanova indexu finančního zdraví společnosti je Index IN05 vyjádřen rovnicí, ve které jsou začleněny poměrové ukazatele rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity (Růčková, 2019, s. 82).

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

**Vzorec 33: Index důvěryhodnosti IN05**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 134)

Kde  $A$  = aktiva / cizí kapitál  
 $B$  = EBIT / nákladové úroky  
 $C$  = EBIT / aktiva  
 $D$  = výnosy / aktiva  
 $E$  = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Knápková, 2017, s. 134)

## 2.8.2 Bonitní modely

Bonitní modely hodnotí bodovým hodnocením bonitu dané společnosti. Patří sem například Kralickův Quicktest nebo Tamariho model (Růčková, 2019, s. 85).

Bonitní modely budou v této práci uvedeny pouze teoreticky, v analytické části nebudou použity.

### Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá ze soustavy 4 rovnic, na jejichž základě se hodnotí situace ve společnosti. Dvě první rovnice se zaměřují na hodnocení finanční stability společnosti a dvě poslední rovnice se zaměřují na hodnocení výnosové situace společnosti. Vypočítaným hodnotám je přiřazena bodová hodnota dle tabulky níže (Růčková, 2019, s. 89).

$R1 = \text{Vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}) / \text{provozní cash flow}$

$R3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$

$R4 = \text{provozní cash flow} / \text{výkony}$  (Růčková, 2019, s. 89)

**Tabulka 3: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2019, s. 89)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R1</b>	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
<b>R2</b>	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
<b>R3</b>	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

### Tamariho model

*„Tamariho model vychází z bankovní praxe hodnocení firem. Vzhledem k faktu, že se jedná o model převzatý ze zahraničí, nelze při aplikaci na české firmy jednoznačně konstatovat složitost finanční situace firmy či optimismus z hlediska jejího finančního zdraví“* (Růčková, 2019, s. 90).

Bonita společnosti je v modelu hodnocena bodovým součtem soustavy rovnic (Růčková, 2019, s. 90).

Jednotlivé rovnice hodnotí:

- T1 = finanční samostatnost
- T2 = vázanost vlastního kapitálu a výsledku hospodaření
- T3 = běžná likvidita
- Další 3 rovnice se zabývají provozní činností (Růčková, 2019, s. 90).

Jak už bylo zmíněno, Tamariho model nebude použit v analytické části práce, proto není potřeba jednotlivé rovnice rozebírat do detailu.

Po výpočtu jsou všem výsledkům přiřazeny bodové hodnoty. Maximem bodových hodnot je 100 bodů. Vyšší dosažená čísla značí vyšší bonitu společnosti v oboru. I přes to, že byl model zhotoven v šedesátých letech si zachoval svědčící schopnost až do dnešní doby. Hlavním důvodem je jeho skutečné rozložení hodnot, co se týče skupin, ve kterých jsou použity statistické metody (Růčková, 2019, s. 90).

**Tabulka 4: Tamariho bodová hranice**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2019, s. 91)

Ukazatel	Interval hodnot	Body	Ukazatel	Interval hodnot	Body
<b>T1</b>	0,51 a více	25	<b>T4</b>	Horní kvartil a více	10
	0,41-0,5	20		Medián až horní kvartil	6
	0,31-0,4	15		Dolní kvartil až medián	3
	0,21-0,3	10		Dolní kvartil a méně	0
	0,11-0,2	5	<b>T5</b>	Horní kvartil a více	10
	Do 0,10	0		Medián až horní kvartil	6
<b>T2</b>	Posledních 5 let kladné	25		Dolní kvartil až medián	3
	Větší než horní kvartil	10		Dolní kvartil a méně	0
	Větší než medián	5	<b>T6</b>	Horní kvartil a více	10
	Jinak	0		Medián až horní kvartil	6
<b>T3</b>	2,01 a více	20		Dolní kvartil až medián	3
	1,51-2,0	15		Dolní kvartil a méně	0
	1,11-1,5	10			
	0,51-1,1	5			
	Do 0,50	0			

## 2.9 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Ke konci finanční analýzy bude rozebráno vnitřní a vnější prostředí společnosti. Pro práci je zvolena SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterův model.

### **2.9.1 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza, jinak také nazývána jako PEST, PESTLE nebo STEEP analýza. Shodné využití uvedených instrumentů je identifikace hrozeb a příležitostí v oblasti makroprostředí společnosti.

Konkrétně v prostředí:

- Sociálním,
- Legislativním,
- Ekonomickém,
- Politickém,
- Technologickém,
- Environmentálním (Grasseová, 2013, s. 33)

Na základě analýzy SLEPTE dostane společnost strukturu aspektů, kterou je potřeba pozorovat v prostředí vnějším (Grasseová, 2013, s. 33).

Společnosti nemohou ovlivnit faktory makroprostředí, i když právě tyto faktory ovlivňují běh společností. Proto je důležité alespoň pozorovat jejich vývoj a relativně se připravit na jejich možné hrozby či příležitosti (Grasseová, 2013, s. 33-34).

Mimo výše zmíněné se vyskytují i jiná prostředí, například: kulturní, psychologické či náboženské (Grasseová, 2013, s. 34).

#### **Sociální prostředí**

Do sociálního prostředí patří hlediska jako demografické charakteristiky, charakteristiky trhu práce a společensko-kulturní prostředí. Podstatná demografická síla spočívá ve sledování populace a jejím vývoji. Je to právě populace, která tvoří jak trh, tak pracovní sílu. Společnosti je doporučeno mít přehled o vývoji z více hledisek. Například věk, vývoj rodin, vzdělání, a další (Grasseová, 2013, s. 35).

#### **Legislativní prostředí**

Společnosti si musí hlídat legislativní požadavky, včas na ně reagovat a přizpůsobit se jim. Řada společností k tomu využívá svá právní oddělení. I zde můžeme pozorovat hrozby i příležitosti. Konkrétně je možnost se zaměřit na oblasti aktuální legislativy jako je obchodní zákoník, zákoník práce nebo legislativní omezení. Dále připravované

změny ve zmiňované legislativě. Popřípadě ostatní faktory, jako například vymahatelnost práva nebo práce soudů (Grasseová, 2013, s. 36).

### **Ekonomické prostředí**

Do ekonomického prostředí si můžeme zařadit ekonomické faktory jako jsou například přístupy k finančním zdrojům, hodnocení makroekonomické situace, především míra inflace, výše HDP, úroková míra a další. Dalším ekonomickým faktorem jsou i daňové faktory, například cla a daňová zatížení, výše sazeb či jejich vývoj (Grasseová, 2012, s. 179).

### **Politické prostředí**

Politické vztahy a směry jsou odráženy do legislativy, proto spolu politické prostředí a legislativní hlediska do jisté míry souvisí. Mimo to může být společnost ovlivněna jinými politickými faktory. Grasseová uvádí, že je vhodné se zaměřit především na faktory jako jsou míra politické stability konkrétně forma vlády, politické osobnosti nebo politické strany koaliční a opoziční. Politicko-ekonomické faktory jako státní organizace a postoje ke komerčnímu sektoru. Dalším faktorem jsou vnější vztahy jako vztahy k zahraničním regionům, popřípadě konflikty vybraných regionů. A nakonec politický vliv různých zájmových skupin, například skupiny se slabým, nebo naopak se silným vlivem (Grasseová, 2013, s. 34).

### **Technologické prostředí**

V oblasti technologií je doporučeno sledovat faktory jako jsou nové objevy a vynálezy, podpora výzkumu a vývoje, rychlost technologických změn, celková technologická úroveň daného odvětví a regionu, a další. Dle Grasseové mají organizace, které tyto technologické změny a trendy ignorují, velmi malou možnost udržet svoji existenci (Grasseová, 2013, s. 35).

### **Environmentální prostředí**

Do environmentálního prostředí se řadí přírodní a klimatické vlivy. Globální environmentální hrozby například úbytek ozónové vrstvy, globální oteplování a další. Dalším faktorem mohou být také legislativní omezení, která jsou s ochranou životního prostředí spojena (Grasseová, 2012, s. 180).



## **2.9.2 Porterův model**

Jako poslední nastíníme Porterův model konkurenčního prostředí. Porterův model funguje na principu spolupůsobení pěti hybných sil, přičemž každá ze sil má vliv na síly ostatní. Hybné síly:

1. Stávající konkurenti
2. Nově vstupující společnosti
3. Vyjednávací síla dodavatelů
4. Vyjednávací síla odběratelů
5. Hrozba substitutů produktů či služeb (Grasseová, 2013, s. 40-43).

### **Stávající konkurenti**

Jedná se o konkurenci mezi společnostmi v odvětví, ve kterém působí. Běžnými nástroji mezi společnostmi je snižování cen, zavádění nových produktů, reklamní kampaně, popřípadě zlepšení služeb, které poskytují (Grasseová, 2013, s. 41).

Míra soupeření je vysoká, pokud v odvětví existuje mnoho konkurentů nebo jsou si zhruba rovni, co se týče velikosti a síly. Pokud je růst odvětví pomalý. Pokud jsou bariéry při opuštění odvětví vysoké. A také pokud jsou konkurenti na cestě stát se leadery odvětví, to znamená, že jsou s odvětvím silně spjati (Grasseová, 2013, s. 41).

### **Nově vstupující společnosti**

Společnosti by měly mít přehled o stávajících, ale i nových konkurentech vstupujících na trh. Nová konkurence na trhu může změnit trh a ovlivnit tak i ziskovost ostatních společností v odvětví. Hrozba vstupu nové konkurence na trh je vázána na existující bariéry vstupu na samotný trh. Pokud je náročné bariéry překonat a od stávajících společností na trhu lze očekávat významnou reakci, pak je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví nízká. Pokud jsou ale bariéry nízké a neočekává se nijak velká reakce od stávajících společností, míra hrozby je vysoká. Bariéry mohou pramenit z úspor z rozsahu, z loajality zákazníků k současným společnostem v odvětví, z přechodových nákladů, z kapitálové náročnosti, z přístupu k distribučním kanálům, nebo z výhod současných společností (Grasseová, 2013, s. 41-42).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

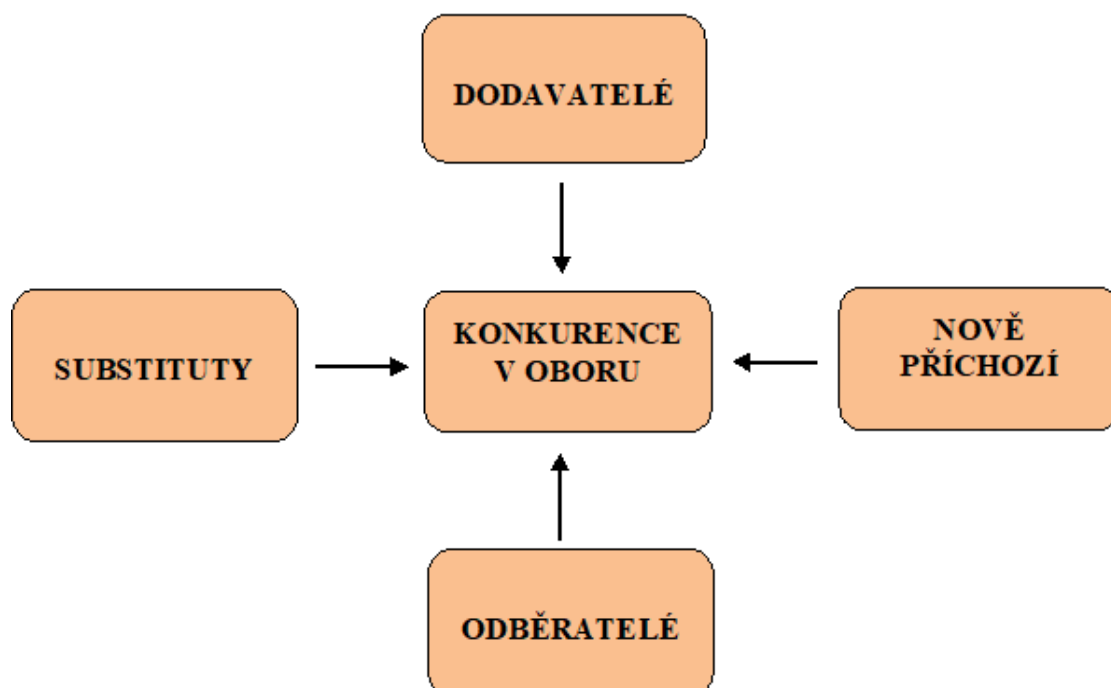
U silnějších dodavatelů je možné, že získají větší část výnosů z odvětví pro sebe. Mohou tak činit na základě navýšením cen produkce, nebo snížením kvality dané produkce. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud neexistují substituty produkce. Dalším faktorem je, že na trhu figuruje málo dodavatelů, na mnoho odběratelů, dále fakt, že odběratelé nejsou klíčovými zákazníky dodavatelů, dodávaný produkt je klíčovým vstupem, nebo minimálně hodně důležitým pro odběratelův produkt a náklady na přechod k jinému dodavateli jsou vysoké (Grasseová, 2013, s. 42).

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Zde to funguje podobně, jako v případě dodavatelů, odběratelé jsou schopni absorbovat větší část hodnoty vytvořené v daném odvětví. Zde je to vykonáváno prostřednictvím tlaku na ceny a zvyšováním kvality produkce. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, pokud jsou produkty standardní a odběratel je může nakoupit u více dodavatelů, existuje menší množství odběratelů, nebo jen malá hrstka odběratelů nakupuje větší část objemu produkce, náklady na přechod (přechodové náklady) jsou nízké a odběratelé vytváří tlak na snížení ceny produktů z důvodu nízkého zisku (Grasseová, 2013, s. 42-43).

### **Hrozba substitutů produktů či služeb**

Substitut plní podobnou nebo stejnou funkci jako výrobky či služby v uvedeném odvětví, proto musí společnosti soutěžit nejen s konkurenty, kteří vyrábějí stejné produkty, ale i se subjekty, které tyto substituty nabízí. Hrozba substitutů je vysoká, pokud má zákazník při přechodu na nákup substitutů nízké přechodové náklady a pokud jsou odvětví, ve kterém jsou substituty vyráběny, vysoce ziskové (Grasseová, 2013, s. 43).



**Obrázek 1: Porterův model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2016, s. 97)

Výstupem Porterovy analýzy by měly být potenciální hrozby a také příležitosti společnosti, kterými by se daly hrozby zničit (Keřkovský, 2006, s. 56).

### 2.9.3 SWOT

Dále bude rozebrána analýza výhod a nevýhod společnosti formou analýzy silných a slabých stránek, slabin, hrozeb a příležitostí společnosti. Nejčastěji používanou je analýza pomocí SWOT matice.

Základem SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které představují silné, slabé stránky společnosti, ale také hrozby a příležitosti. Faktory jsou klíčové pro SWOT analýzu, později jsou ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech, které budou ukázány níže (Keřkovský, 2006, s. 120).

Kvadranty jsou označeny začátečními písmeny anglických slov, která vyjadřují funkci v kvadrantu.

- Kvadrant S zastupuje silné stránky (*strenghts*)
- Kvadrant W zastupuje slabé stránky (*weaknesses*)
- Kvadrant O zastupuje příležitosti (*opportunities*)
- Kvadrant T zastupuje hrozby (*threats*) (Keřkovský, 2006, s. 121).



**Obrázek 2: SWOT Matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalouda, 2016, s. 98)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývá stručným popisem společnosti, základními údaji, organizační strukturou a historií PRO-DOMA, SE. Dále bude provedena finanční analýza vybraných ukazatelů a metod zmíněných v předchozí teoretické části. Veškeré údaje jsou čerpány z dat z účetní závěrky, konkrétně z rozvah, výkazů zisku a ztráty a z cash flow za celé sledované období. Některé vypočtené hodnoty budou porovnány s hodnotami oborového průměru, jejichž zdrojem jsou analytické data ministerstva průmyslu a obchodu viz zdroj: (Analytické materiály, 2020).

#### 3.1 Charakteristika analyzované společnosti

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána společnost PRO-DOMA, SE. Společnost PRO-DOMA, SE se zabývá výrobou a obchodováním se stavebninami, prováděním staveb, jejich změnami a odstraňováním (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).



**Obrázek 3: Logo společnosti**  
(Zdroj: PRO-DOMA, SE, 2019)

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název:	PRO-DOMA, SE
Sídlo:	Budčická 1479, Újezd nad Lesy, 190 16 Praha 9
Právní forma:	Evropská společnost
Založení:	24. října 2012
Základní kapitál:	360 000 000 Kč
IČ:	242 35 920 (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)
DIČ:	CZ24235920 (ARES, 2019)

CZ-NACE: 46.76 (Merta, 2020)

Statutární orgán – představenstvo:

Předseda představenstva: Josef Mařinec,

Člen představenstva: Josef Mařinec ml.,

Člen představenstva: Jan Mařinec

Počet členů: 3

Dozorčí rada:

Člen dozorčí rady: Petr Vaněrka

Akcie: 3 600 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Jmenovitá hodnota jedné akcie činí 3 611,175 EUR

Jediný akcionář: Josef Mařinec

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, © 2012-2015)

### **Další informace o společnosti**

K založení společnosti PRO-DOMA, spol. s r. o. došlo v roce 1990. A k 1. lednu roku 2014 došlo ke sloučení s nástupnickou společností PRO-DOMA Bond, SE, k jejíž založení došlo v roce 2012 (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

Na začátku roku 2015 změnila společnost svůj název z PRO-DOMA Bond, SE na současný název PRO-DOMA, SE. V začátcích se společnost zaměřila hlavně na prodej stavebních materiálů, z počátku především maloobchodně (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

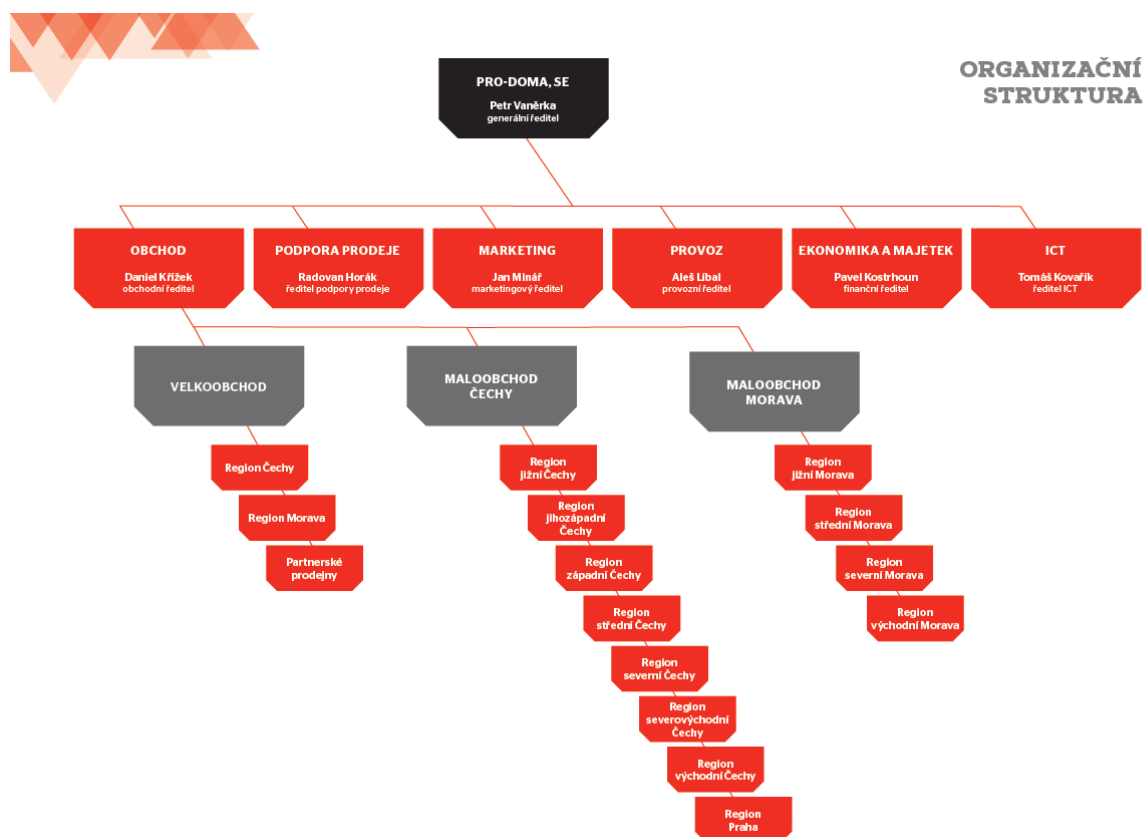
Postupně se společnost dostala až na dnešní pozici druhého největšího distributora stavebních materiálů v ČR, který se začal specializovat také na velkoobchodní prodej, tedy na zásobování dalších stavebnin v ČR. Momentálně je velkoobchod nedílnou součástí celkové strategie firmy. Rokem 2015 se společnost PRO-DOMA, SE stala druhým největším distributorem střešních materiálů na českém trhu. Na kontě mají více než 50 specializovaných dodavatelů a výrobců (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

Společnost má ke konci roku 2018 na svém kontě 87 vlastních prodejen a dalších 55 partnerských, tzn. celkem 142 obchodujících prodejen pod značkou PRO-DOMA (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

Sortiment: hrubá stavba, střecha, betonové výrobky, maltové směsi, omítky, pojiva, betony, potěry, písky, šterky, lepidla, izolace a zateplovací systémy, stavební chemie a barvy, suchá výstavba, kanalizace a odvodnění, dveře, okna, schody, oplocení, výrobky ze dřeva, zahrada (PRO-DOMA, SE, 2019)

Hlavní trh: Česká republika (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

### 3.1.2 Organizační struktura společnosti



Obrázek 4: Organizační struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

### 3.1.3 Historie společnosti

V roce 1990 došlo k založení společnosti panem Josefem Mařincem. Jedná se o první prodejnu společnosti PRO-DOMA. Ke spojení části sítě stavebnin Stavo Artikel došlo v roce 2003. V roce 2008 došlo ke spojení celé sítě stavebnin Bierhanzl, to už dělalo v součtu 18 prodejen PRO-DOMA. Rok 2013 přinesl první partnerské prodejny. K roku 2014 měla společnost 64 vlastních a 10 partnerských prodejen, tohoto roku se také stala „Nejširší sítí stavebnin v České republice“. K otevření první vlajkové prodejny PRO-DOMA došlo v roce 2016 a zařazení vlastních výrobků pod značkou PRO-DOMA přinesl rok 2017. Toho roku evidujeme 82 vlastních a 44 partnerských prodejen (SPOLEČNOST, 2019).



## 3.2 Analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)

Analýza absolutních ukazatelů je tvořena horizontální analýzou aktiv, pasiv, nákladů a výnosů a vertikální analýzou aktiv a pasiv. Hodnoty zaznamenané v tabulkách jsou v absolutních hodnotách i v procentech. Hodnoty položek jsou uvedeny v tisících korunách.

### 3.2.1 Horizontální analýza

#### Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza sleduje vývoj a změny jednotlivých položek aktiv a pasiv z rozvahy společnosti za dané období. Výsledkem zmiňované analýzy jsou jak změny jednotlivých položek rozvahy v tisícikorunách, tak i v procentech.

**Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

AKTIVA (V tis. Kč)	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	změna	%	změna	%	změna	%	změna	%
<b>AKTIVA celkem</b>	535 328	27,05	98 609	3,92	550 127	21,06	662 960	20,96
<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	216 815	22,65	126 071	10,74	296 057	22,77	245 780	15,40
DNM	1 397	19,41	1 049	12,21	2 017	20,92	- 6 030	-51,72
DHM	3 653	0,42	248 598	28,23	258 540	22,89	292 005	21,04
DFM	211 765	289,70	-123 576	-43,38	35 500	22,01	- 40 195	-20,43
<b>Oběžná aktiva</b>	308 342	30,24	- 21 854	- 1,65	251 506	19,25	414 432	26,61
Zásoby	78 519	26,69	87 761	23,55	96 947	21,06	127 250	22,83
Dlouhodobé pohledávky	7 353	0,00	- 7 353	-100,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	224 905	31,63	-123 750	-13,22	176 529	21,73	269 595	27,26
Krátkodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Peněžní prostředky	- 2 435	-16,90	21 488	179,44	- 21 970	-65,65	17 587	153,02
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	10 171	560,69	- 5 608	-46,79	2 564	40,21	2 748	30,73

V roce 2015 se celková aktiva zvýšila o 535 328 tis. Kč, tedy o 27,05 %. Za tuto změnu vděčí změně dlouhodobého majetku, ten se zvýšil skoro 23krát. O změnu se ale zasloužila také oběžná aktiva, která se zvýšila o 30,24 % a především časové rozlišení aktiv, které zaznamenalo změnu až o neuvěřitelných 560,69 %. Největší podíl

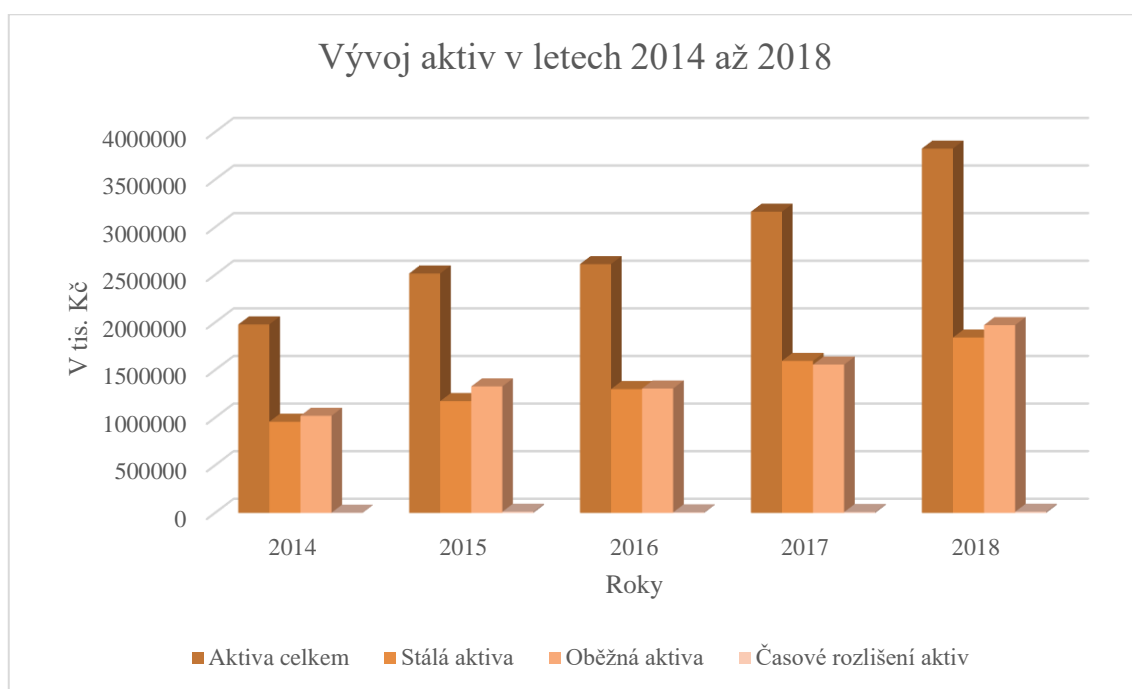
na zvýšení dlouhodobého majetku má dlouhodobý finanční majetek, který se zvýšil téměř 290krát. Na zvýšení hodnot oběžných aktiv se podílely především krátkodobé pohledávky, ty vzrostly téměř 32krát a zásoby, které vzrostly téměř 27krát. Zvýšení oběžných aktiv však nelze připsat peněžním prostředkům, jelikož ty mají propad až o necelých 17 %. Jeden z důvodů rostoucího trendu v rámci dlouhodobého majetku, je obnova strojového a vozového parku, dále pořízení pozemků a také pořízení softwaru.

Rok 2016 přináší taktéž zvýšení aktiv, ale už menšího rázu, než roku 2015 a to růst o 98 609 tis. Kč, tedy o 3,92 %. Dlouhodobý majetek vzrostl o 126 071 tis. Kč, tedy o 10,74 %. Hlavními důvody růstu dlouhodobého majetku jsou nákupy a zhodnocení majetku, obnova strojového a vozového parku, nákup pozemků a zůstatek nedokončeného dlouhodobého majetku. Dalším faktorem je také nákup softwaru na zasílání PDF faktur a zálohovacího systému. Oběžná aktiva mají v roce 2016 klesající trend. Avšak pouze o 21 854 tis. Kč, tedy o 1,65 %. Tento pokles oběžných aktiv je výsledkem poklesu pohledávek, zejména krátkodobých, ty poklesly až o 13,22 %. Časové rozlišení má taktéž klesající trend, a to až o 5 608 tis. Kč. Časové rozlišení aktiv tak kleslo v porovnání s rokem 2015 téměř až 47krát.

Rok 2017 přináší opět růstový trend, a to až o 550 127 tis. Kč, což dělá 21,06 %. Velkou změnu přináší jak dlouhodobý majetek, tak i oběžná aktiva. Ze stálých aktiv roste nejvíce dlouhodobý hmotný majetek, a to až téměř 23krát oproti předešlému roku. Za jeho růstový trend může jak nákup pozemků, konkrétně v Bruntálu, Újezdu, Poličce, a jiných. Tak i nákup a zhodnocení majetku u středisek. Dalším faktorem zvýšení dlouhodobého majetku je dlouhodobý finanční majetek, který se zvýšil 22krát. Oběžná aktiva mají růstový trend 251 506 tis. Kč, to dělá 19,25 %. Za růstový trend oběžných aktiv je zodpovědný vzrůst pohledávek, konkrétně krátkodobých, a to až o 176 529 tis. Kč, tedy 21,73 %. Časové rozlišení aktiv má růstový trend. V tomto roce se zvýšilo téměř 41krát. Za tímto vzrůstem stojí především růst příjmů příštího období. Společnost může v příštím roce čekat vyplacení této částky.

I rok 2018 přinesl růstový trend pro aktiva a to 662 960 tis. Kč, takže vzrostla téměř 21krát v porovnání s rokem 2017. Za tento vzrůst se mohou opět postavit jak dlouhodobý majetek, tak i oběžná aktiva. Růst dlouhodobého majetku můžeme ovšem připsat pouze dlouhodobému hmotnému majetku, který vzrostl až o 21,04 %.

Za tento vzrůst vděčíme nákupu a zhodnocení majetku u středisek společnosti. Dále také přírůstku pozemků například v Dolním Újezdu, nebo ve Starém Hradišti a dalších. A nakonec i nedokončenému dlouhodobému majetku. Oběžná aktiva vzrostla o 414 432 tis. Kč, tedy o 26,21 %. Velkou zásluhu na tomto vzrůstu mají opět krátkodobé pohledávky, které vzrostly až 27krát v poměru s minulým rokem. Dále také vzrostly i peněžní prostředky, které vzrostly ve srovnání s rokem 2017 až 153krát. Což může být způsobeno i zvýšením kapitálu, které proběhlo na začátku roku 2018. Časové rozlišení aktiv má také rostoucí trend, který je způsoben vzrůstem nákladů příštích období. Růst časového rozlišení aktiv je skoro 31krát větší než v roce 2017. Změna dělá 2 748 tis. Kč.



**Graf 1: Vývoj aktiv v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 1 zobrazuje vývoj jednotlivých položek aktiv v letech od 2014 až 2018. Jde zde lépe vidět rostoucí trend celkových aktiv. Graf také zvýrazní malý podíl položky časového rozlišení aktiv vůči celkovým aktivům.

**Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

PASIVA (V tis. Kč)	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	změna	%	změna	%	změna	%	změna	%
<b>PASIVA celkem</b>	535 328	27,05	98 609	3,92	550 127	21,06	662 960	20,96
<b>Vlastní kapitál</b>	88 080	38,39	- 7 758	- 2,44	159 729	51,57	218 363	46,51
Základní kapitál	70 000	35,00	0	0,00	90 000	33,33	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	90 000	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	70	0,00	- 70	-100,00
VH minulých let	- 1 448	- 3,36	- 12 747	- 30,65	4 753	16,48	62 327	185,54
VH běžného účetního období	19 528	143,56	4 989	84,20	64 906	594,70	66 106	87,19
Rozhodnuto o zál. na výplatě podílu na zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Cizí zdroje</b>	445 546	25,81	124 309	5,72	387 871	16,89	441 910	16,47
Rezervy	1 646	48,48	- 2 118	- 42,02	7 858	268,83	- 3 485	- 32,33
Dlouhodobé závazky	120 662	11,91	156 198	13,78	146 850	11,39	39 437	2,75
Krátkodobé závazky	323 238	45,54	- 29 771	- 2,88	233 163	23,24	405 958	32,83
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	1 702	7,28	- 17 942	- 71,53	2 527	35,39	2 687	27,80

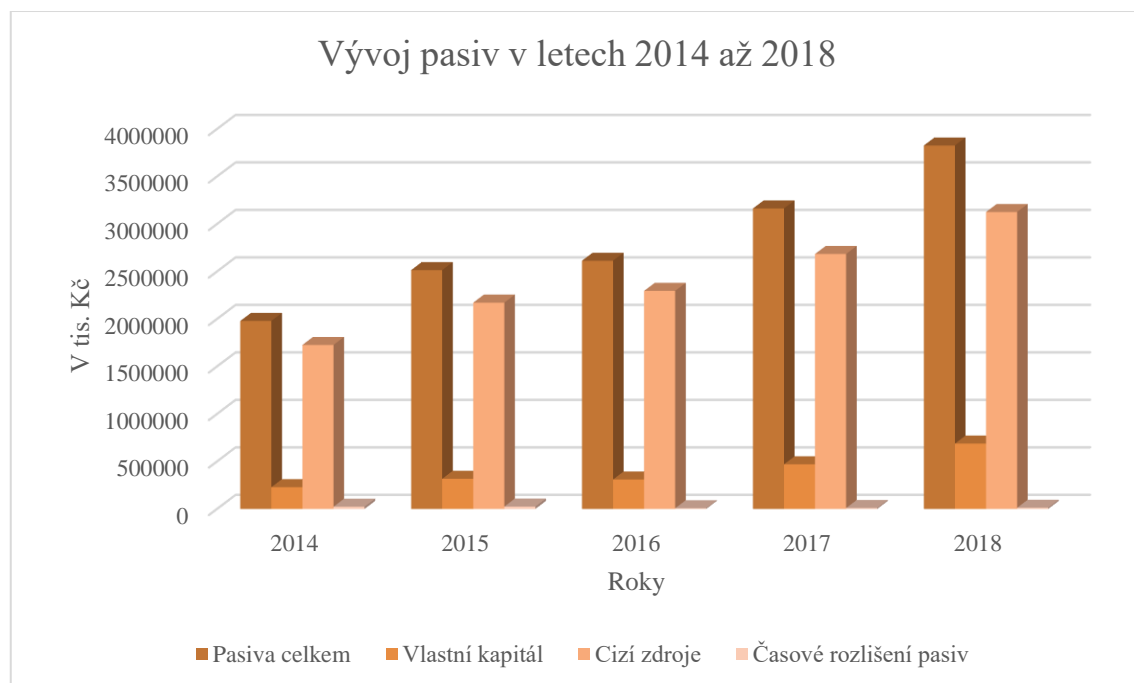
Celková pasiva mají v roce 2015 rostoucí trend, a to až o 27,05 % tedy 535 328 tis. Kč. Největší podíl na vzrůstu celkových pasiv má vlastní kapitál, který se zvýšil až 38krát. Hlavním faktorem vzrůstu vlastního kapitálu je zvýšení základního kapitálu o 70 000tis. Kč. Základní kapitál se tak zvýšil až 35krát v poměru s minulým rokem. Dalším faktorem je také rostoucí trend výsledku hospodaření za běžné účetní období, který vzrostl v poměru roku 2014 téměř 144krát. Vzrůstu vlastního kapitálu ale nepomohl pokles položky výsledku hospodaření minulého období, který klesl téměř 4krát, v poměru s minulým rokem. Cizí zdroje mají také rostoucí trend, vzrostly téměř 26krát v poměru s rokem 2014. Největší zásluhou na tomto vzrůstu mají překvapivě rezervy, které vzrostly téměř o 49 %. U závazků došlo ale také k růstu, u dlouhodobých o 11,91 % a krátkodobé vzrostly až o 45,54 %. Za růst časového rozlišení pasiv o 7,28 % může růst výdajů příštích období.

Rok 2016 zaznamenává také růstový trend u celkových pasiv, avšak o dost menší. Hodnota růstového trendu v období mezi rokem 2016 až 2015 se zvýšila o 3,92 %. Hlavním důvodem je klesající trend vlastního kapitálu. A i přes to, že se výsledek běžného účetního období zvýšil až 84krát, vlastní kapitál je i tak o 2,44 % nižší v porovnání s rokem 2015. Důsledkem je klesající trend výsledku hospodaření minulých let, který klesl o 30,65 %. Cizí zdroje zaznamenávají také menší růstový trend s porovnáním minulého roku. Cizí zdroje se zvýšily v poměru s minulým rokem pouze o necelých 6 %. Důvodem je klesající trend u rezerv, které klesly až o 42,02 % a krátkodobé závazky, které klesly o 2,88 %. Časové rozlišení pasiv také výrazně kleslo, a to téměř 72krát. Příčinou je absence výnosů příštích období a pokles výdajů příštích období.

V roce 2017 oproti roku 2016 dochází k nárůstu celkových pasiv, a to až o 21,06 %. Největší podíl na růstu celkových pasiv v tomto roce má růst vlastního kapitálu, který se zvýšil téměř 52krát. Tento vzrůst je zapříčiněn zvýšením základního kapitálu o 90 000 tis. Kč, tedy o 33,33 %. Rok 2017 přináší změnu fondů ze zisku, konkrétně růst o 70 tis. Kč. Výsledek hospodaření běžného období vzrostl o 594,70 %, tedy o 64 906 tis. Kč. Jako druhou největší položkou na zvýšení celkových pasiv se překvapivě podílí časové rozlišení pasiv, které se v poměru s minulým rokem zvýšilo téměř 36krát. Poslední položkou, která zapříčinila zvýšení celkových pasiv jsou cizí zdroje, ty vzrostly v poměru s rokem 2016 o 16,89 %. Nejvyšší změnou zde prošly rezervy, které se zvýšily až o 268,83 %. Další položkou s růstovým trendem jsou krátkodobé závazky, které se zvýšily 23krát a dlouhodobé závazky se zvýšily o pouhých 11,39 %.

I v roce 2018 můžeme zaznamenat růst celkových pasiv, ty se zvýšily téměř 21krát v poměru s rokem 2017. Vlastní kapitál má růstový trend. V poměru s rokem 2017 se zvýšil až téměř 47krát. Velkou zásluhu na tomto vzrůstu má výsledek hospodaření běžného účetního období, který se zvýšil až 87krát, a výsledek hospodaření minulých let, který se zvýšil téměř 186krát, a to o částku 62 327 tis. Kč. Další položkou, která se zasloužila o růst pasiv je opět časové rozlišení, které má opět růstový trend. Růst časového rozlišení není sice tak velký, jako v minulém poměřovaném období, ale i tak si zasloužil druhé místo v zásluze na růstovém trendu celkových pasiv. Časové rozlišení vzrostlo téměř 28krát. Cizí zdroje zaznamenávají také růst, a to i přes fakt,

že rezervy mají trend klesající. Cizí zdroje vzrostly až 16krát, zatím co rezervy zaznamenávají 32 % na poklesu, což znamená pokles hodnoty o 3 485 tis. Kč. Krátkodobé závazky vzrostly téměř 33krát s hodnotou 405 958 tis. Kč a dlouhodobé závazky vzrostly o pouhých 2,75 % s hodnotou 39 437 tis. Kč.



**Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 2 zobrazuje vývoj jednotlivých položek pasiv v letech od 2014 až 2018. Je zde možnost lépe nahlédnout do struktury pasiv v průběhu celého sledovaného období. Největší podíl na celkových pasivech tvoří cizí zdroje ve všech sledovaných letech. Nejmenší položku pak tvoří časové rozlišení pasiv.

### **Horizontální analýza výnosů a nákladů**

Horizontální analýza se věnuje změnám jednotlivých položek nákladů a výnosů z výkazů zisku a ztráty vybrané společnosti za dané období. Výsledkem horizontální analýzy je jak změna jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty v tisících korunách, tak i v procentech.

**Tabulka 7: Horizontální analýza výnosů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

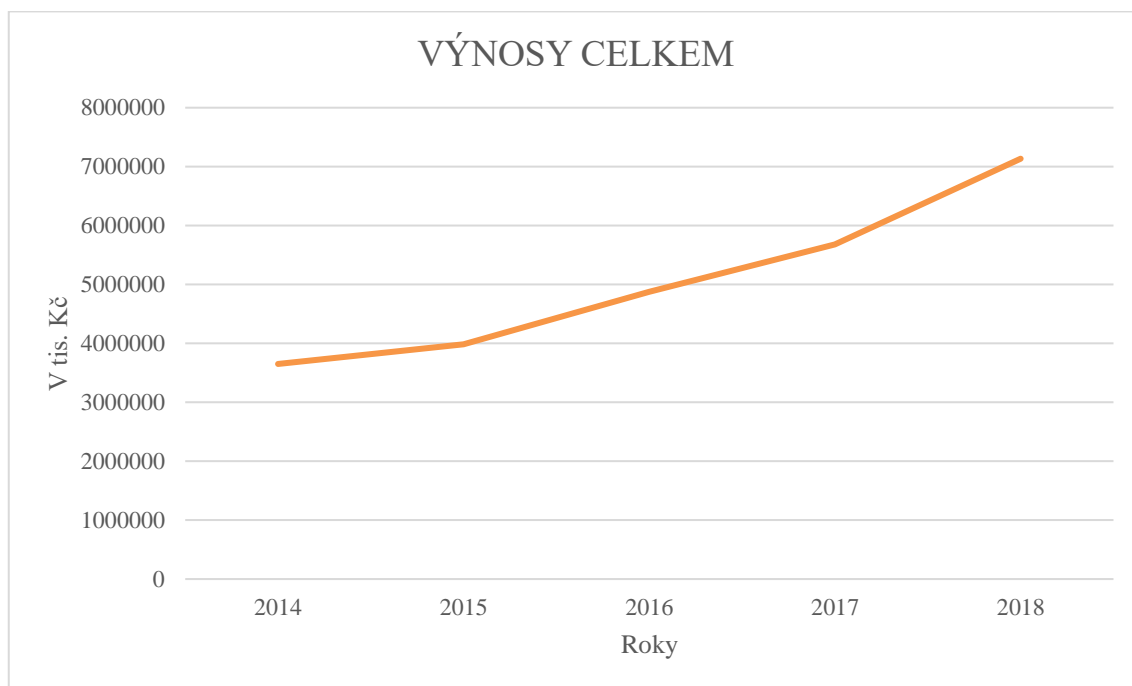
VZZ v tis. Kč	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	změna	%	změna	%	změna	%	změna	%
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	3 015	16,24	4 631	21,46	3 433	13,10	54 671	184,41
<b>Tržby za prodej zboží</b>	349 105	9,73	831 362	21,12	804 722	16,88	1 387 234	24,89
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	-17 582	-40,09	53 436	203,42	-1 066	-1,34	10 635	13,52
a. tržby z prodaného DM	-13 603	-85,34	5 074	217,12	-3 851	-51,96	342	9,61
b. tržby z prodaného materiálu	0	0,00	0	0,00	0	0,00	101	0,00
c. jiné provozní výnosy	-3 979	-14,26	48 362	202,08	2 785	3,85	10 192	13,58
<b>Výnosy z DFM - podíly</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Výnosy z ostatních DFM</b>	0	0,00	536	0,00	-536	-100,00	0	0,00
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-69	-100,00	683	0,00	-683	-100,00	0	0,00
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	48	14,50	-182	-48,02	504	255,84	-149	-21,26
<b>VÝNOSY</b>	334 517	9,16	890 466	22,34	806 374	16,54	1 452 391	25,56
<b>Přidaná hodnota</b>	36 851	10,50	43 233	11,15	150 782	34,98	220 097	37,83

Rok 2015 zaznamenává největší změnu v položce tržby z prodeje výrobků a služeb, ty se zvýšily 16krát v poměru s rokem 2014. Tržby za prodej zboží mají také růstový trend. Zvýšily se téměř 10krát. Ostatní provozní výnosy mají trend klesající. Klesající trend je způsoben poklesem tržeb z prodaného DM, které se snížily 85krát a také poklesem jiných provozních výnosů, které se snížily 14krát. Ostatní finanční výnosy zaznamenávají růstový trend, zvýšily se o 14,50 % s hodnotou 48 tis. Kč. Celkové výnosy mají růstový trend, v poměru s rokem 2014 se zvýšily o 9,16 %. Přidaná hodnota má také rostoucí trend, zvýšila se o 10,50 % s hodnotou 36 851 tis. Kč.

Tržby z prodeje výrobků a služeb mají opět růstový trend, v poměru s rokem 2015 se 21krát zvýšily. Tržby z prodeje zboží mají také růstový trend, zvýšily se o 21,12 % s hodnotou 831 362 tis. Kč. Ostatní provozní výnosy se zvýšily 203krát ve srovnání s rokem 2015. Největší podíl na takovém vzrůstu má velký vzrůst tržeb z prodaného DM, který vzrostl o 217,12 % a vzrůst jiných provozních výnosů, které vzrostly

202krát. Ostatní finanční výnosy mají klesající trend. Snížily se o 48,02 %, o hodnotu 182 tis. Kč. Celkové výnosy mají s porovnáním roku 2015 rostoucí trend. Celkové výnosy se zvýšily o 22,34 % s hodnotou 890 466 tis. Kč. Přidaná hodnota vzrostla s poměrem minulého roku až 11krát. Přidaná hodnota vzrostla o hodnotu 43 233 tis. Kč. Tržby z prodeje se roku 2017 zvýšily o 13,10 % s hodnotou 3 433 tis. Kč. Tržby z prodeje vzrostly také, až téměř 17krát. Ostatní provozní výnosy však klesly, hlavním faktorem tohoto poklesu je snížení hodnoty tržeb z prodaného DM. Tržby z prodaného DM klesly v poměru s rokem 2016 téměř 52krát. Klesly tak o hodnotu 3 851 tis. Kč. Ostatní finanční výnosy mají tento rok rostoucí trend, zvýšily se v poměru s rokem 2016 až o 255,84 %. Celkové výnosy se zvýšily téměř 17krát. Přidaná hodnota má opět rostoucí trend a zvýšila se o 34,98 %.

Rok 2018 přináší největší změnu tržeb z prodeje výrobků a služeb ve výši 184,41 %. Tržby z prodeje zboží mají také rostoucí trend, zvýšily se téměř 25krát. Ostatní provozní výnosy mají taktéž rostoucí trend se zvýšením 13,52 %. Ostatní výnosy mají bohužel trend klesající, klesly tak o 21,26 %. Přidaná hodnota se zvýšila téměř 38krát.



**Graf 3: Vývoj celkových výnosů v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 3 zobrazuje vývoj celkových výnosů v letech 2014 až 2018. Celkové výnosy mají ve všech letech růstový trend.



**Tabulka 8: Horizontální analýza nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

VZZ v tis. Kč.	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	změna	%	změna	%	změna	%	změna	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	311 007	9,57	790 812	22,22	655 497	15,07	1 217 172	24,32
a. náklady vynaložené na prodané zboží	277 526	9,04	724 739	21,65	657 099	16,14	1 092 050	23,09
b. spotřeba materiálu a energie	-4 288	-10,81	11 153	31,53	3 370	7,24	32 392	64,91
c. služby	37 769	27,32	54 920	31,20	-4 972	-2,15	92 730	41,04
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Aktivace</b>	-4 262	57,32	-1 948	16,65	-1 876	13,75	-4 636	29,87
<b>Osobní náklady</b>	23 401	11,41	56 924	24,91	47 954	16,80	105 218	31,56
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (DM)</b>	3 856	6,33	11 082	17,10	-5 600	-7,38	37 358	53,16
<b>Ostatní provozní náklady</b>	-33 212	-63,90	12 122	64,61	26 719	86,51	-20 175	-35,02
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	6 707	7,13	13 489	13,39	4 333	3,79	17 965	15,15
<b>Ostatní finanční náklady</b>	604	6,77	2 383	25,02	1 448	12,16	19 098	142,99
<b>Daň z příjmu</b>	6 888	254,64	114	1,19	13 492	138,99	14 285	61,58
<b>NÁKLADY</b>	314 989	8,60	885 477	22,25	741 468	15,24	1 386 285	24,73

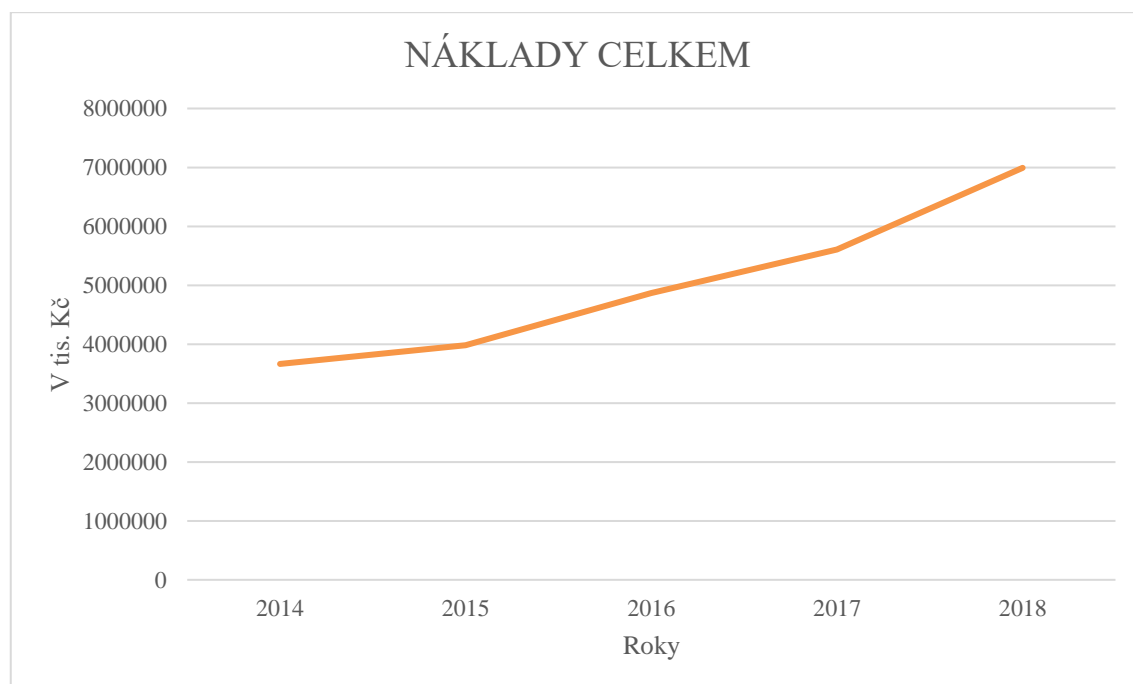
Výkonová spotřeba má růstový trend v poměru s rokem 2014. Vzrostla téměř 10krát. Výkonová spotřeba vykazuje v poměru s rokem 2014 růstový trend, i přes klesající trend spotřeby materiálu a energie, která klesla téměř 11krát. Hlavním podílem na růstu výkonové spotřeby má růst nákladů vynaložených na prodané zboží, ty vzrostly o 9,04 % a růst služeb, které vzrostly o 27,32. Osobní náklady mají růstový trend, zvýšily se o 11,41 %. Ostatní finanční náklady taktéž rostou, zvýšily se o 7,13 %. Celkové náklady vzrostly téměř 9krát s hodnotou 314 989 tis. Kč.

Výkonová spotřeba má rostoucí trend i tento rok. Tentokrát mají všechny její položky kladné změny. Výkonová spotřeba vzrostla o 22,22 %. Hlavním důvodem je vzrůst spotřeby materiálu a energie, která vzrostla téměř 32krát. Dalším důvodem je růstový trend služeb, které vzrostly o 31,20 % a růst nákladů vynaložených na prodané zboží, které vzrostly o 21,65 %. Ostatní provozní náklady mají růstový trend, vzrostly

v poměru s rokem 2015 až 65krát. Ostatní finanční náklady vzrostly 25krát, s hodnotou 2 383 tis. Kč. Celkové náklady vykazují růstový trend, zvýšily se o 22,25 % s hodnotou 885 477 tis. Kč.

Rok 2017 přináší také rostoucí tendenci pro výkonovou spotřebu, vzrostla o 15,07 % s hodnotou 655 497 tis. Kč. Největší podíl na tomto vzrůstu mají náklady vynaložené na prodané zboží, které vzrostly o 16,14 %. Výkonová spotřeba si zachovala svůj růst i přes to, že služby vykazovaly klesající tendenci, snížily se o 2,15 %. Osobní náklady se zvýšily o 16,80 %. Ostatní provozní náklady vykazovaly růstový trend, zvětšily se téměř 87krát. Celkové náklady se zvýšily o 15,24 %.

Rok 2018 nebyl rozdílný a taktéž přinesl růstový trend pro výkonovou spotřebu, ta se zvýšila o 24,32 %, což je zároveň její nejvyšší růst za celé sledované období. Vděčí hlavně růstovému trendu spotřeby materiálu a energií, které vzrostly téměř 65krát. Ostatní provozní náklady zaznamenávají klesající trend, snížily se o 35,02 %. Celkové náklady zaznamenávají vzrůst o 24,73 %



**Graf 4: Vývoj celkových nákladů v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 4 zobrazuje vývoj celkových nákladů v letech 2014 až 2018. Celkové náklady mají ve všech letech růstový trend.

### 3.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých položek rozvahy aktiv a pasiv.

**Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
<b>AKTIVA celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dlouhodobý majetek</b>	48,38	46,70	49,76	50,47	48,15
DNM	0,36	0,34	0,37	0,37	0,15
DHM	44,32	35,03	43,22	43,88	43,91
DFM	3,69	11,33	6,17	6,22	4,09
<b>Oběžná aktiva</b>	51,53	52,82	49,99	49,25	51,55
Zásoby	14,86	14,82	17,62	17,62	17,89
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	35,94	37,23	31,09	31,26	32,89
Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peněžní prostředky	0,73	0,48	1,28	0,36	0,76
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0,09	0,48	0,24	0,28	0,31

Z tabulky vychází, že se struktura aktiv za analyzované roky příliš nezměnila. V roce 2014 mají největší podíl na celkových aktivech oběžná aktiva a to 51,53 %. Na oběžných aktivech mají největší podíl krátkodobé pohledávky. Druhý největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby, které tvoří 14,86 %. Poslední položkou podílející se na oběžných aktivech jsou peněžní prostředky, které však dělají necelé jedno procento. Druhá položka s větším podílem na celkových aktivech je dlouhodobý majetek s podílem 48,38 %. Největší podíl na dlouhodobém majetku má dlouhodobý hmotný majetek a to 44,32 %. Časové rozlišení tvoří pouze nepatrný podíl na celkových aktivech a to pouze 0,09 %.

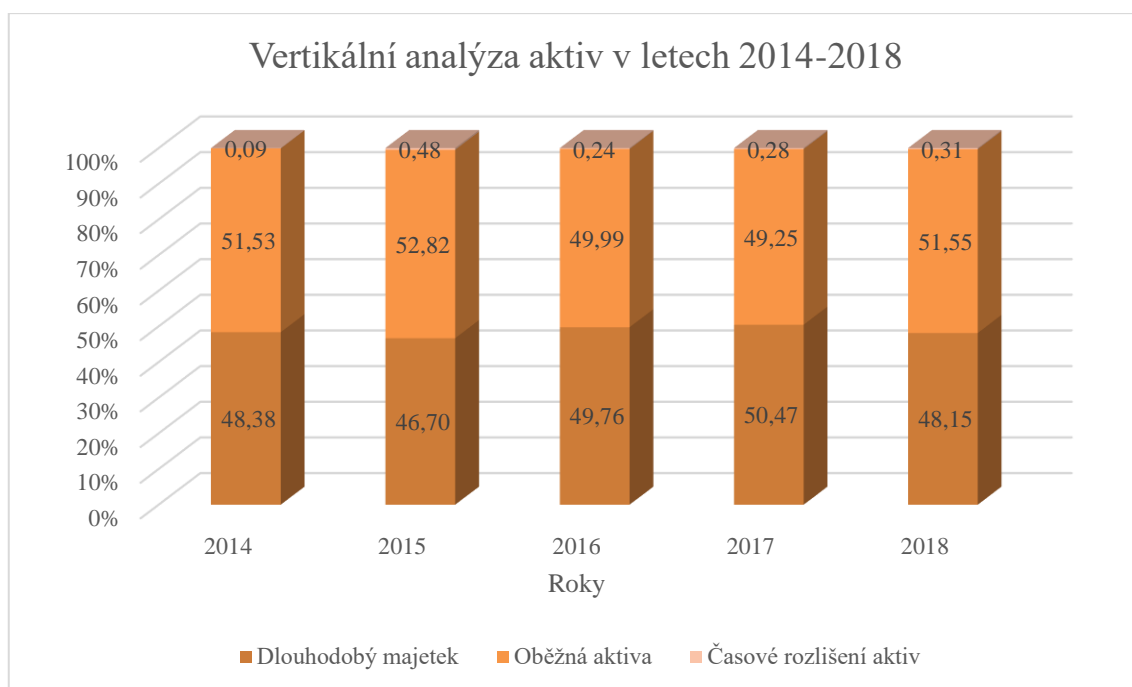
Nejvýraznější položkou v roce 2015 jsou taktéž oběžná aktiva s podílem na celkových aktivech 52,82 %. Největší podíl na oběžných aktivech tvoří krátkodobé pohledávky s podílem 37,23 %. Další významnou položkou jsou zásoby s podílem 14,82 %. Peněžní prostředky se lehce snížily a tvoří tak podíl na oběžných aktivech pouhých 0,48 %. Podíl na oběžných aktivech tvoří v roce 2015 i dlouhodobé pohledávky, ale pouze s nepatrným podílem 0,29 %. Druhou nejvýraznější položkou je dlouhodobý majetek, nejvyšší podíl zde tvoří opět dlouhodobý hmotný majetek, tento rok už ale

s menším podílem, konkrétně s podílem 35,03 %. Časové rozlišení se nepatrně zvýšilo, ale i přes to tvoří stále nepatrný podíl na celkových aktivech a to 0,48 %.

I rok 2016 disponuje s oběžnými aktivy jako nejvýraznější položkou celkových aktiv. Oběžná aktiva tvoří podíl 49,9 %. Největší podíl na oběžných aktivech tvoří krátkodobé pohledávky, které oproti minulému roku taktéž klesly, avšak i tak zůstávají jejich nejvýraznější položkou. Krátkodobé pohledávky tvoří 31,09 % podílu na oběžných aktivech. Druhou položkou jsou zásoby s podílem 17,62 % a poslední položku tvoří peněžní prostředky se zanedbatelným podílem 1,28 %. Druhým největším podílem na celkových aktivech je dlouhodobý majetek s podílem 49,76 %. Značný podíl na dlouhodobém majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který v porovnání s minulým rokem vzrostl na 43,22 %. Časové rozlišení aktiv tvoří stále minimální podíl na celkových aktivech, v roce 2016 to dělá 0,24 %.

Rok 2017 přináší změnu nejvýraznější položky na podílu celkových aktiv. Největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek, ten zapříčinil růst dlouhodobého hmotného majetku, i když byl růst minimální, podíl vzrostl na 43,88 %. Druhým největším podílem je zde dlouhodobý finanční majetek s podílem 6,22 % a poslední položkou s nejmenším podílem je dlouhodobý nehmotný majetek. Druhou nejvýraznější položkou na podílu celkových aktiv jsou oběžná aktiva s podílem 49,99 %. Jejich nejvýznamnější položkou jsou krátkodobé pohledávky s podílem 31,26 % a další položkou jsou zásoby s podílem 17,62 %, které se nijak v porovnání s minulým rokem nezměnily. Poslední položkou podílející se na oběžných aktivech jsou peněžní prostředky, které jsou stále zanedbatelné s podílem 0,36 %. Časové rozlišení se nepatrně zvýšilo na 0,28 %.

V roce 2018 se nejvýznamnější položkou celkových aktiv stávají opět oběžná aktiva s podílem 51,55 %. Nejvyšší podíl na oběžných aktivech drží krátkodobé pohledávky s podílem 32,89 %, poté zásoby s podílem 17,89 % a poslední položkou jsou peněžní prostředky s podílem 0,76 %. Druhou položkou podílející se na celkových aktivech je dlouhodobý majetek s podílem 48,15 %, tvoří ho dlouhodobý majetek ze 43,91 %, poté dlouhodobý finanční majetek ze 4,09 % a poslední nepatrný podíl tvoří dlouhodobý nehmotný majetek s podílem 0,15 %. Časové rozlišení nepatrně vzrostlo na 0,31 %.



**Graf 5: Vertikální analýza aktiv v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf číslo 5 znázorňuje procentuální podíl položek aktiv na celkových aktivech za analyzované roky 2014 až 2018.

**Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVA celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Vlastní kapitál</b>	11,59	12,63	11,86	14,84	17,98
Základní kapitál	10,11	10,74	10,33	11,38	9,41
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	2,35
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	2,17	1,65	1,10	1,06	2,51
VH běžného účetního období	- 0,69	0,24	0,42	2,40	3,71
Rozhodnuto o zál. na výplatě podílu na zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cizí zdroje</b>	87,22	86,37	87,87	84,85	81,70
Rezervy	0,17	0,20	0,11	0,34	0,19
Dlouhodobé závazky	51,19	45,09	49,36	45,42	38,58
Krátkodobé závazky	35,87	41,09	38,40	39,09	42,93
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	1,18	1,00	0,27	0,31	0,32

V roce 2014 drží největší podíl na celkových pasivech jednoznačně cizí zdroje s podílem 87,22 %. Dlouhodobé závazky jsou nejvýznamnější položkou cizích zdrojů s podílem 51,19 %, druhou položkou jsou krátkodobé závazky s podílem 35,87 %

a poslední nepatrnou položkou jsou rezervy s podílem 0,19 %. Druhou položkou tvořící podíl na celkových pasivech je vlastní kapitál s podílem 11,59 %. Největší podíl na vlastním kapitálu tvoří základní kapitál s podílem 10,11 %. Poslední položkou podílející se na celkových pasivech je časové rozlišení, které tvoří oproti ostatním položkám nepatrný podíl s 1,18 %.

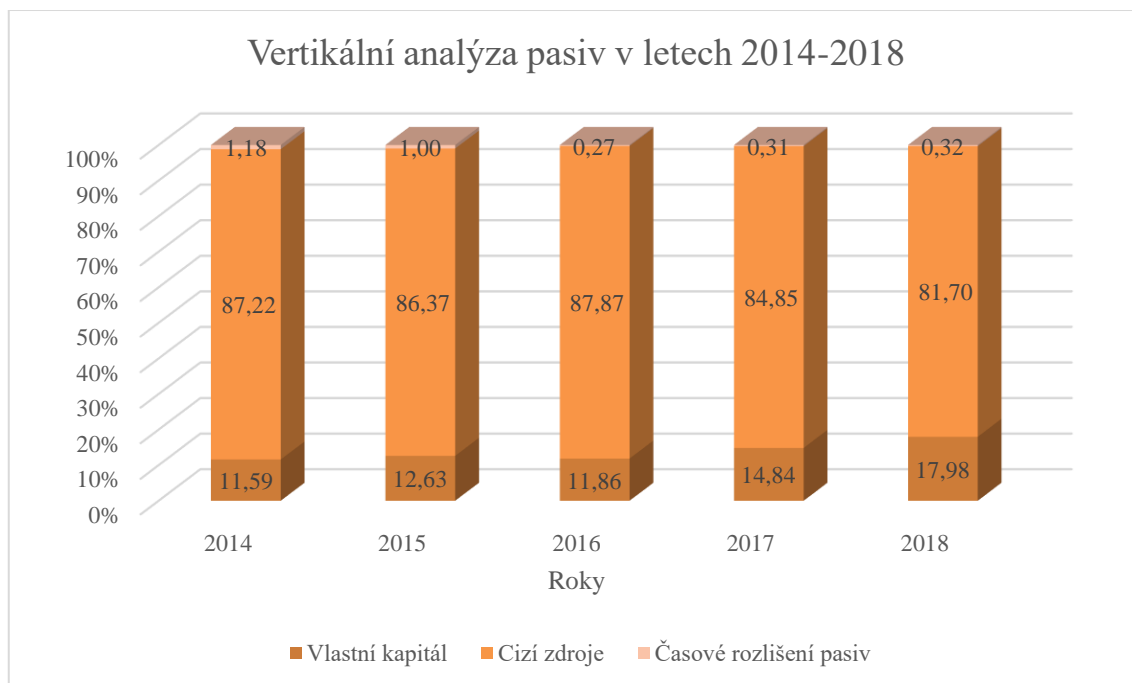
Struktura pasiv se za celé analyzované období nijak zvláštně neliší, proto můžeme říct, že nejvýznamnější položky všech kategorií pasiv zůstávají stejné, pouze procenta se v letech mírně liší. Rok 2015 toho je značným příkladem. Nejvýznamnější položku celkových pasiv tvoří opět cizí zdroje s podílem 86,73 %. Zde se mírně zvýší krátkodobé závazky na 41,09 %, avšak i přes to zůstává největší podíl cizích zdrojů dlouhodobým závazkům s podílem 45,09 %. Rezervy tvoří opět nepatrný podíl s 0,20 %. Vlastní kapitál tvoří podíl 12,63 %, přičemž největším podílem je zde základní kapitál s 10,74 %. Časové rozlišení pasiv mírně kleslo na 1 %.

Rok 2016 nepřináší žádnou razantní změnu. Opět největší podíl na celkových aktivech tvoří cizí zdroje s podílem 87,87 %. Jejich největší podíl tvoří dlouhodobé závazky s podílem 49,36 %, potom krátkodobé závazky s podílem 38,40 % a nakonec rezervy s nepatrným podílem 0,11 %. Druhá nejvýznamnější část celkových pasiv tvoří vlastní kapitál s podílem 11,86 %. Základní kapitál tvoří největší podíl na vlastním kapitálu s podílem 10,33 %. Časové rozlišení pasiv tvoří opět zanedbatelnou část celkových pasiv, pouhých 0,27 %.

Cizí zdroje se v roce 2017 mírně snížily a jejich část celkových pasiv tak tvoří 84,85 %. Stále ale zůstávají nejvýznamnější položkou celkových pasiv. Největší část cizích zdrojů tvoří dlouhodobé závazky s podílem 45,42 %, další jsou krátkodobé závazky s podílem 39,09 % a poslední část tak tvoří rezervy se zanedbatelnou částí 0,34 %. Druhá největší část celkových pasiv je tvořena vlastním kapitálem, který má 14,84 %. Jeho největší část tvoří vlastní kapitál s podílem 11,38 %. Časové rozlišení tvoří poslední část celkových pasiv s 0,31 %.

V roce 2018 mají cizí zdroje nejmenší procentní podíl za všechny analyzované roky. I tak ale zůstává jejich část nejvýznamnějším podílem na celkových pasivech s 81,70 %. Cizí zdroje tento rok přináší změnu významnosti položek, největší část cizích zdrojů tvoří nově krátkodobé závazky s podílem 42,93 %. Druhou největší částí jsou dlouhodobé závazky s 38,58 % a poslední položku tvoří rezervy s podílem 0,19 %.

Druhá největší část celkových pasiv je tvořena vlastním kapitálem, který má nejvyšší procentní podíl za analyzované roky a to 17,98 %. Jeho nevýznamnější položkou je opět základní kapitál s 9,41 %. Časové rozlišení pasiv zůstává zanedbatelnou částí celkových pasiv a tvoří podíl 0,32 %.



**Graf 6: Vertikální analýza pasiv v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 6 znázorňuje procentuální podíl položek pasiv na celkových pasivech za analyzované roky 2014 až 2018. Z grafu vyplývá, že s největším podílem na celkových pasivech jednoznačně převládají cizí zdroje. Za celé sledované období činí více než 80 % celkových pasiv. Na druhém místě je vlastní podíl, který se dostává maximálně na necelých 20 % a poslední místo tvoří časové rozlišení pasiv, které tvoří minimální podíl na celkových pasivech.

### 3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Do analýzy rozdílových ukazatelů je zahrnován čistý pracovní kapitál z manažerského hlediska, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový finanční fond. Výsledky interpretují, zda je analyzovaná společnost schopna hradit své závazky.

**Tabulka 11: Rozdílové ukazatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

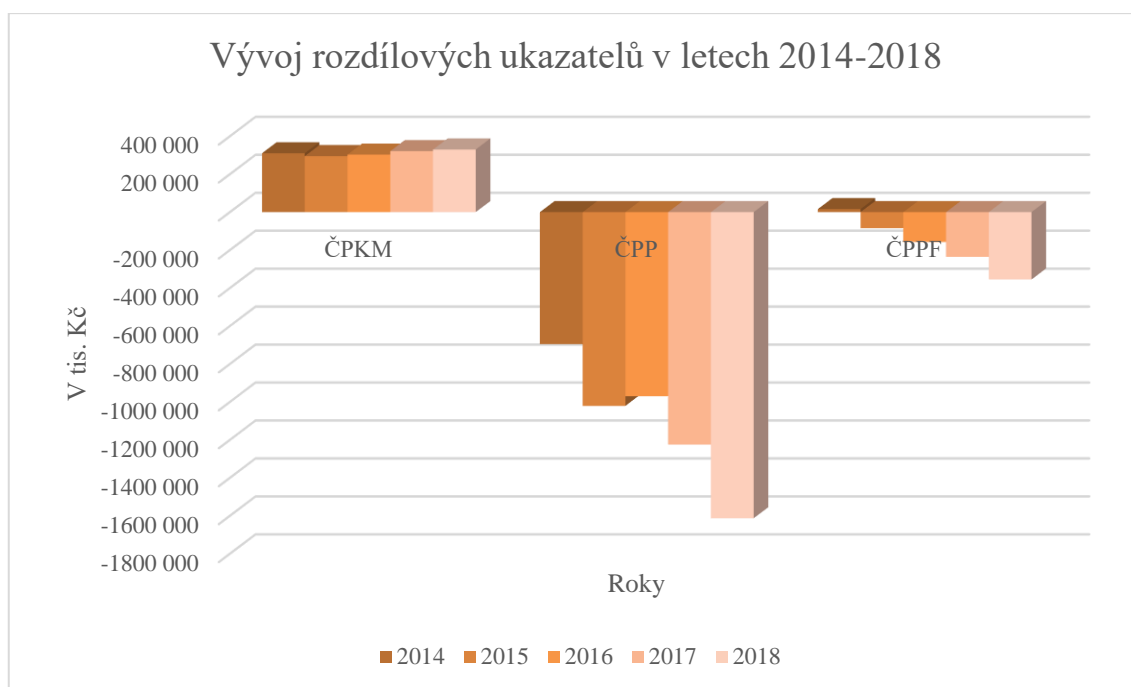
v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK <sub>M</sub>	309 970	295 074	302 991	321 334	329 808
ČPP	-695 322	-1 020 995	-969 736	-1 224 869	-1 613 240
ČPPF	15 828	-84 940	-157 431	-236 035	-354 811

**Čistý peněžní kapitál (ČPK<sub>M</sub>)** z hlediska manažerského dosahuje ve všech analyzovaných letech kladných hodnot. Dosahované hodnoty jsou vysoké, to značí, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek. Tahle situace značí, že má společnost k dispozici tzv. „finanční polštář“. Ukazatel v roce 2015 klesá, poté hodnota ukazatele v dalších letech stoupá. Tento nepravidelný pohyb hodnoty ukazatele je způsoben nepravidelným kolísáním hodnoty oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Rok 2015 zaznamenává sice vzrůst oběžných aktiv, avšak je zde i nárůst krátkodobých závazků. Růst krátkodobých závazků je větší než růst oběžných aktiv, proto hodnota ukazatele i přes tento faktor klesá. V dalších letech se hodnota krátkodobých závazků pohybuje nepravidelně. Za to oběžná aktiva rostou každým rokem, proto má ukazatel ČPK hodnotu rostoucí.

**Čisté pohotové prostředky (ČPP)** dosahují záporných hodnot za celé sledované období. Je to z toho důvodu, že společnost nemá dostatek nejlikvidnějších prostředků na účtech nebo v pokladně, na úhradu krátkodobých závazků, které jsou několikanásobně vyšší. To znamená, že společnost není schopna z těchto prostředků uhradit krátkodobé závazky. Hodnoty v průběhu období kolísají, avšak i přes to zůstávají záporné. Pohotové finanční prostředky by měly být navýšeny.

**Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF)** dosahuje kladné hodnoty pouze v prvním analyzovaném období, v dalších období už jsou hodnoty záporné a postupně klesají. Klesající trend ČPPF v případě naší analyzované společnosti může být způsobený především růstem zásob, které se odečítají od oběžných aktiv. Dalším faktorem je i růst krátkodobých závazků, které se ve vzorci pro výpočet ukazatele ČPPF taktéž odečítají.





**Graf 7: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 7 znázorňuje vývoj rozdílových ukazatelů v analyzovaných letech. Je zde zobrazeno, jak ČPK kolísavě roste, ČPP kolísavě klesá a udržuje se stále pod zápornými hodnotami a ukazatel ČPPF rovnoměrně klesá. Ukazatel ČPPF se dostal do záporných hodnot v roce 2015 a zůstává tam po zbytek celého sledovaného období.

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se zaměřuje na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a na ukazatele provozní činnosti. Vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů se porovnávají s doporučenými hodnotami a s hodnotami oborového průměru, které jsou zakomponované do jejich tabulek.

#### 3.4.1 Ukazatele rentability

Analýza rentability zahrnuje rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb a rentabilitu investovaného kapitálu. Ukazatele vyhodnocují, zda je společnost schopna dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu.

**Tabulka 12: Ukazatele rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4,63	4,99	5,58	7,28	9,09
Oborový průměr	7,36	7,26	8,68	7,07	6,94
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-5,93	1,87	3,52	16,15	20,36
Oborový průměr	11,95	11,09	12,84	11,08	11,18
Rentabilita tržeb (ROS)	2,53	3,17	3,04	4,11	4,93
Oborový průměr	1,76	3,13	3,86	3,12	2,97
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	7,38	8,64	9,12	12,08	16,07
Oborový průměr	3,70	9,90	9,80	9,17	9,02

Každý ukazatel má rostoucí průběh během všech analyzovaných let. **ROA** roste v prvních třech letech mírně, další dva roky zaznamenává větší vzrůst. Jedním z faktorů růstu ROA, je růst celkových aktiv. V porovnání s oborovým průměrem jsou první tři analyzované roky menší než samotný průměr. V roce 2017 se hodnoty potkávají nejvíce. V roce 2018 hodnota dokonce převyšuje oborový průměr až přes 2 %.

**ROE** má v roce 2014 zápornou hodnotu, v dalších letech ale roste a v roce 2015 se už dostává do hodnot kladných. Roky 2017 a 2018 zaznamenávají velký vzrůst, rok 2017 v poměru s rokem 2016 až o necelých 13 %. Ve srovnání s oborovým průměrem má analyzovaná společnost v prvních třech letech velmi nízké hodnoty ukazatelů. To může být zapříčiněno například nízkou hodnotou čistého kapitálu. V dalších letech, konkrétně v roce 2017 a 2018 se hodnoty zvyšují a v roce 2017 a 2018 jsou větší než samotný oborový průměr. Větší zvýšení hodnot zapříčinil nárůst hodnot čistého kapitálu. Z výsledků hodnot ROA a ROE lze zjistit, zda je finanční páka kladná, či nikoliv. Zde lze vidět, že finanční páka je kladná ve dvou posledních sledovaných letech. Aby byla finanční páka kladná, musí být ROE větší než ROA, což je pravdou ve dvou posledních letech. Pokud je finanční páka kladná, znamená to, že použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního.

Hodnoty **ROS** jsou ve srovnání s oborovým průměrem větší, ne však nějak extrémně. Rok 2017 přináší rozdíl o necelé 1 %, rok 2018 se liší až o necelé 2 %. Rentabilita tržeb má kladné hodnoty, které v průběhu let mírně stoupají. Faktorem jsou rostoucí hodnoty tržeb. Nejvyšší hodnotu má ukazatel v roce 2018, kdy udává, že na 1 Kč tržeb je potřeba 4,93 % zisku.

Hodnoty **ROI** mají také rostoucí trend. Rok 2014 vykazuje hodnotu 7,38 %, rok 2018 vykazuje něco málo přes dvojnásobek hodnoty roku 2014 a to až 16,07 %. Ve srovnání s oborovým průměrem jsou hodnoty vyšší v roce 2014, převyšují oborový průměr až o necelé 4 %. Rok 2015 je hodnota rentability investovaného kapitálu nižší o necelé 1,5 %. Rok 2016 hodnotu oborového průměru skoro dohnal a rok 2017 a 2018 už hodnotu oborového průměru značně převyšuje. Rok 2018 převyšuje oborový průměr až o 7 %.

### 3.4.2 Ukazatele aktivity

Analýza aktivity zahrnuje obrat celkových aktiv, dobu obratu aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Vypočtené hodnoty jsou poměřeny s hodnotami oborového průměru.

**Tabulka 13: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

<b>Ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obrat celkových aktiv	1,83	1,58	1,84	1,77	1,84
Oborový průměr	2,27	2,32	2,25	2,27	2,34
Obrat stálých aktiv	3,78	3,37	3,69	3,51	3,83
Oborový průměr	6,82	7,23	6,38	6,93	6,80
Obrat zásob	12,32	10,63	10,43	10,06	10,30
Oborový průměr	11,84	11,43	11,90	11,98	11,67
Doba obratu zásob (dny)	29,23	33,87	34,52	35,79	34,97
Oborový průměr	30,41	31,49	30,24	30,06	30,86
Doba obratu pohledávek (dny)	59,61	57,58	52,70	53,83	50,54
Doba obratu závazků (dny)	1,22	4,28	6,37	7,56	5,00

**Hodnota obratu celkových aktiv** má kolísavý průběh. Nejvyšší hodnotu obratu celkových aktiv dosahují v roce 2016 a 2018 s hodnotou 1,84 obrátů za rok. V roce 2016 a 2018 je využití celkového majetku vyšší než v dalších analyzovaných letech. V porovnání s oborovým průměrem jsou hodnoty za celé sledované období menší. Takže můžeme říct, že ve srovnání s oborovým průměrem nemá společnost využití celkového majetku až tak vysoké. Ale i navzdory poměření s oborovým průměrem jsou hodnoty společnosti v doporučených hodnotách, které se pohybují v rozmezí od 1,6-3 obrátů za rok viz teoretická část práce.

Hodnoty **obratu stálých aktiv** jsou v poměru s oborovým průměrem menší. Ukazatel má kolísavý průběh. Největší hodnotu vykazuje rok 2018 a to 3,83 obrátů za rok. Hodnota ukazatele udává využití stálých aktiv. Hodnoty by měly být vyšší než u ukazatele obratu celkových aktiv, což je v našem případě v pořádku.

Ukazatel **obrat zásob** je ve srovnání s oborovým průměrem vyšší pouze v roce 2014, v dalších letech už je nižší, jak oborový průměr. To značí, že v roce 2014 společnost nedrží nelikvidní zásoby, které by potřebovaly nadbytečné financování. O dalších letech se to už bohužel říct nedá. To znamená, že se v dalších letech jedná o zásoby, které mají nízkou likviditu. Dobrou zprávou však je, že se hodnoty liší maximálně o 2 čísla.

**Doba obratu zásob** udává dobu, za kolik dní se zásoba přemění na likvidnější část aktiv. Hodnota by měla vyjít nejlépe v co nejmenších číslech. S porovnáním oborových čísel vyšel nejlépe rok 2014, jelikož vypočtená hodnota je menší než hodnota z oborového průměru. V dalších pozorovaných letech už jsou vypočtené hodnoty vyšší, jak hodnoty z oborového průměru. Vypočtená hodnota ukazatele může sloužit jako posouzení likvidnosti zásob.

Hodnoty ukazatele **doby obratu pohledávek** vyjadřují, za jak dlouho jsou obchodní partneři schopni hradit své závazky vůči analyzované společnosti. Pokud jsou hodnoty moc vysoké, společnost by měla vzít v úvahu kroky k zrychlení plateb inkasovaných částek, například penalizace apod. Rok 2014 udává, že odběratelé jsou schopni uhradit své závazky vůči sledované společnosti téměř za 60 dní. Nejnižší hodnota ukazatele vychází v roce 2018 a to 50,54.

**Doba obratu závazků** udává, jak dlouhá doba uplyne mezi nákupem a úhradou daného závazku společnosti. To znamená, že v roce 2014 společnost uhradí vzniklý závazek za necelé dva dny. Vypočtené hodnoty ukazatele jsou velmi nízké. Mají kolísavý trend. Nejnižší hodnotu nese rok 2014 s 2 dny, nevyšší potom 2017 s 8 dny. V roce 2018 společnost uhradí vzniklý závazek za dobu 5 dnů.

### 3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti se zaměřuje na ukazatele celkové zadluženosti, koeficient samofinancování, dlouhodobá zadluženost, běžná zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, míra zadluženosti a úrokové krytí.

**Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

V %	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	87,22	86,37	87,87	84,85	81,70
Oborový průměr	55,19	52,84	49,78	52,12	53,76
Koeficient samofinancování	11,59	12,63	11,86	14,84	17,98
Oborový průměr	43,93	46,20	49,05	46,84	45,17
Dlouhodobá zadluženost	51,19	45,09	49,36	45,42	38,58
Oborový průměr	7,75	7,28	7,68	8,57	9,50
Běžná zadluženost	35,87	41,09	38,40	39,09	42,93
Oborový průměr	34,65	44,33	40,88	42,27	42,91
Míra zadluženosti	752,30	683,93	741,19	571,64	454,41
Oborový průměr	125,62	114,36	101,49	111,27	119,02

**Celková zadluženost** se pohybuje v podobných číslech, za celé sledované období. Nejnižší celkovou zadluženost vyjadřuje rok 2018 s 81,70 %, nejvyšší celková zadluženost je pak v roce 2016 s 87,87 %. V poměru s oborovým průměrem jsou vypočtené hodnoty v průměru o 30 % vyšší. I doporučené hodnoty, v rozmezí 30-60 % neodpovídají hodnotám vypočtených výsledků. Vysoká zadluženost však neznamená ty nejhorší výsledky. Znamená to, že společnost využívá více cizího kapitálu než kapitálu vlastního. Avšak je zde i riziko spojené s vyšší zadlužeností. Pokud by společnost žádala o další dluh, zadluženost vyšší 50 % by její žádosti dost přitížila.

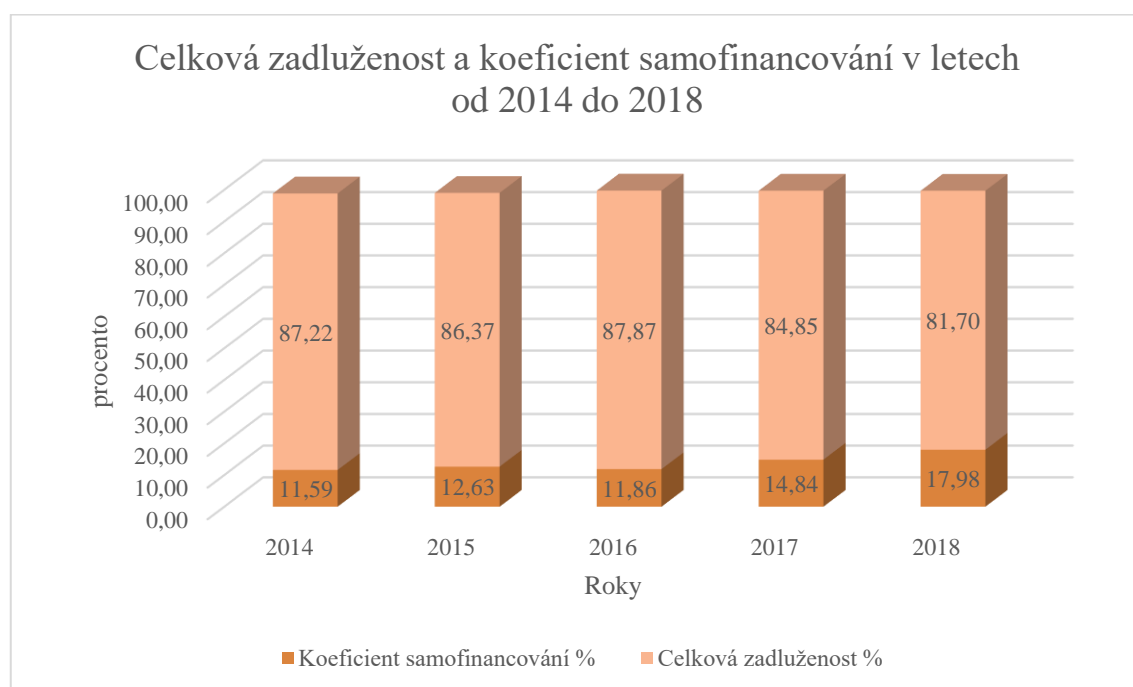
**Koeficient samofinancování** má kolísavý trend, ale postupem sledovaného období roste. Vypočtené hodnoty ukazatele jsou opravdu nízké ve srovnání s oborovým průměrem. Vypočtená hodnota se liší od oborového průměru v průměru o 32,5 %. Hodnota ukazatele je nejvyšší v roce 2018 a to s 17,98 %, nejnižší hodnotu vykazuje rok 2014 a to 11,59 %. Ukazatel vyjadřuje, jakým poměrem je majetek společnosti financován z vlastních zdrojů. Doporučená hodnota ukazatele je okolo 50 %, což vypočtené hodnoty nesplňují ani v jednom roce za celé sledované období a jsou v poměru s doporučenými hodnotami opravdu nízké. Koeficient samofinancování a celková zadluženost by se měli doplňovat do 100 %, u naší sledované společnosti tomu tak je, viz graf č. 8.

Hodnoty **dlouhodobé zadluženosti** převyšují oborový průměr o 30-40 %. Vypočtené hodnoty znázorňují, jaká část aktiv je financována prostřednictvím dlouhodobých dluhů.

Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2014 s výsledkem 51,19 %. Hodnoty mají kolísavý trend. Nejnižší vypočtenou hodnotu vykazuje až rok 2018 a to hodnotou 38,58 %.

**Běžná zadluženost** a její vypočtené hodnoty balancují na hraně s hodnotami z oborového průměru. Rozdíl hodnot vypočtených a hodnot z oborového průměru se liší maximálně o 4 %. Nejvyšší hodnotu ukazatele běžné zadluženosti vykazuje rok 2018 s 42,93 %, nejnižší hodnotou je 35,87 %, kterou vykazuje rok 2014. Ukazatel běžné zadluženosti má proměnlivý průběh po celé sledované období.

**Míra zadluženosti** má doporučené hodnoty pro stabilní společnost v rozmezí od 80 % do 120 %. Vypočtené hodnoty jsou opravdu vysoko nad doporučenými hodnotami, ale i nad oborovým průměrem. Hodnota míry zadluženosti má naštěstí trend klesající. Rok 2018 poklesl v poměru s rokem 2014 až o necelých 300 %.



**Graf 8: Celková zadluženost a koeficient samofinancování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

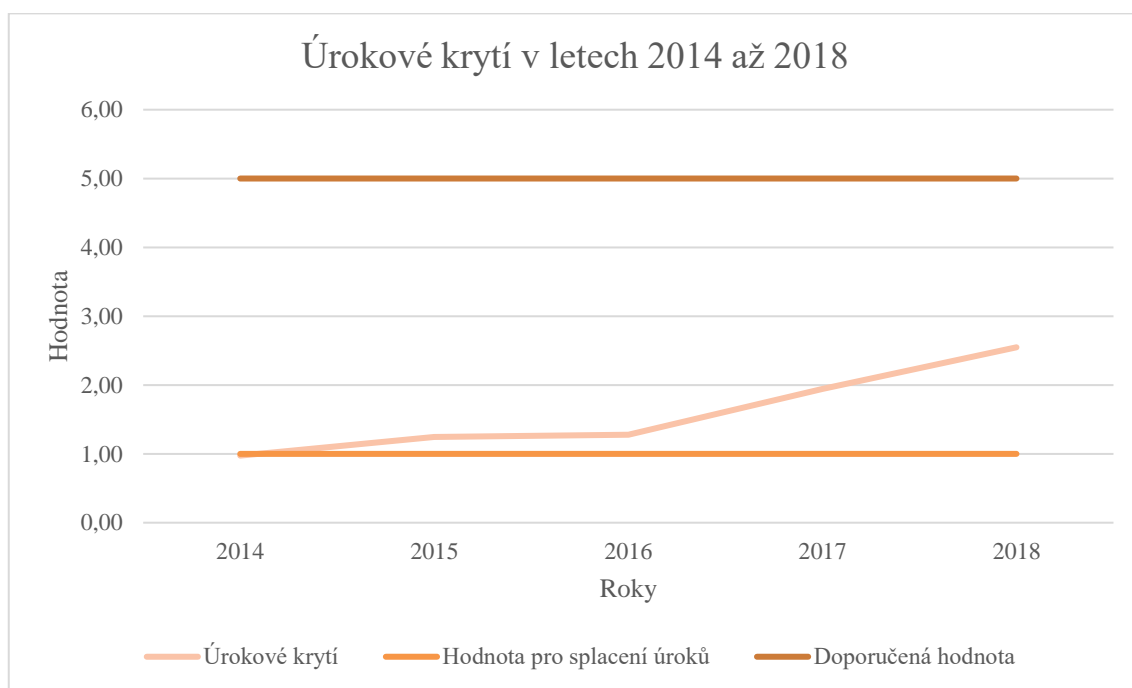
Graf 8 zobrazuje rozložení celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování do 100 %. Z grafu jde vidět, že společnost využívá více cizího kapitálu. Celková zadluženost tvoří v průměru 86 %. Koeficient samofinancování tvoří v průměru hodnotu okolo 14 %. Na pohled je zřejmé, že doporučení, aby oba ukazatele měly okolo 50 %, zde není dodrženo.

**Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Úrokové krytí	0,97	1,24	1,28	1,94	2,55

Vypočtená hodnota ukazatele **úrokového krytí** má rostoucí trend. Rok 2014 vykazuje velmi nízkou hodnotu ukazatele, dokonce menší než 1 roku 2015 už ale ukazatel vykazuje hodnotu 1,24, což znamená, že zisk poslouží i na víc než jen na splacení úroků věřitelům. Rok 2018 vykazuje hodnotu 2,55. Dalo by se předpokládat, že se ukazatel úrokového krytí postupem času vyrovná až na doporučovanou hodnotu, a to je hodnota vyšší než 5.

**Graf 9: Úrokové krytí v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 9 zobrazuje vývoj ukazatele úrokového krytí za sledované období. Rok 2014 vykazuje hodnotu 0,97, kdy hodnota nedosahuje 1, ve které dochází ke splacení pouhých úroků. V dalších letech hodnota ukazatele stoupá. Rok 2018 vykazuje hodnotu 2,55. Je zde zobrazena i hranice doporučené hodnoty.

### 3.4.4 Ukazatele likvidity

Obsahují analýzu běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity. Likvidita vyjádří, jak je společnost schopna uspokojit své věřitele.

**Tabulka 16: Ukazatele likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

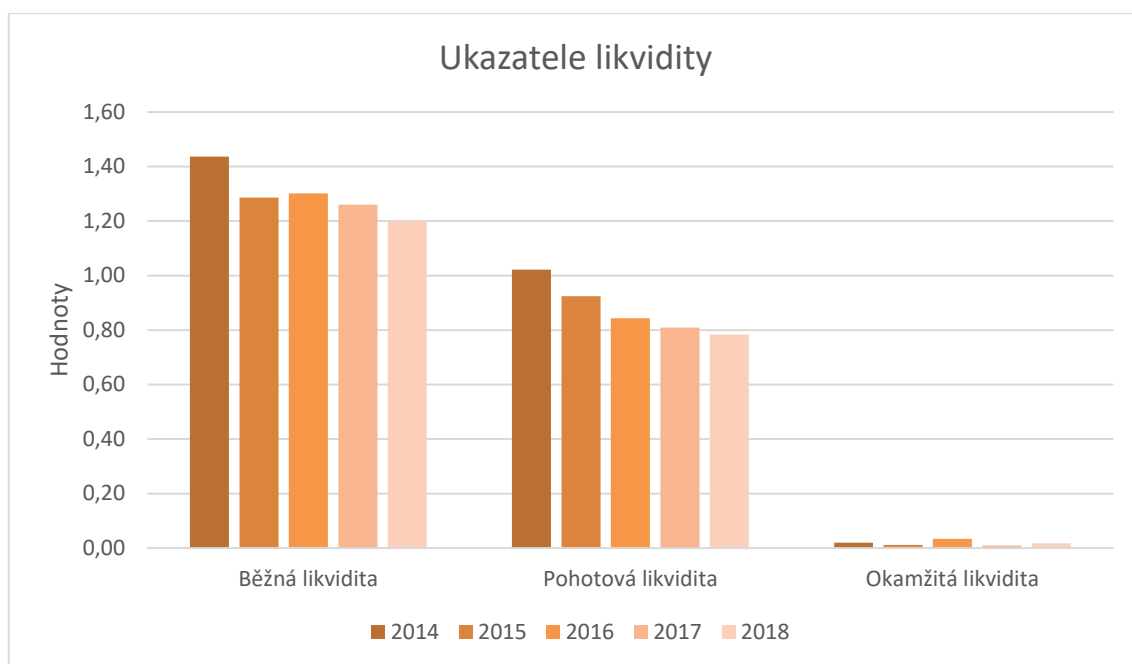
Krát	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,44	1,29	1,30	1,26	1,20
Oborový průměr	1,45	1,52	1,57	1,58	1,51
Pohotová likvidita	1,02	0,92	0,84	0,81	0,78
Oborový průměr	1,04	1,06	1,11	1,13	1,05
Okamžitá likvidita	0,02	0,01	0,03	0,01	0,02
Oborový průměr	0,19	0,24	0,24	0,18	0,18

Vypočtené hodnoty **běžné likvidity** v porovnání s oborovým průměrem se liší jen o pár desetín čísla. Hodnoty jsou během sledovaných období v kolísavém trendu. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí od 1,5 do 2,5. Dá se říct, že sledovaná společnost balancuje na spodní hranici doporučených hodnot, ale do rozmezí se vypočtenými hodnotami nedostane. Nejblíže měla k doporučeným hodnotám v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty běžné likvidity 1,44. Nízké hodnoty likvidity znamenají, že by společnost nebyla schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila všechna svá oběžná aktiva.

**Pohotová likvidita** má klesající trend. Vypočtené hodnoty se shodují s doporučenými hodnotami, které jsou 1-1,5, pouze v roce 2014. V roce 2015 už klesá hodnota pohotové likvidity pod dolní mez doporučené hodnoty a to na 0,92. Co se týče oborového průměru, hodnoty se pohybují mezi podobnými čísly. Avšak rok od roku hodnoty klesají a tím větší je i rozdíl mezi hodnotami vypočtenými a hodnotami z oborového průměru.

Vypočtené hodnoty **okamžité likvidity** mají kolísavý trend. Výsledky jsou hodně odlišné od oborového průměru. Doporučené hodnoty, které jsou od 0,2 do 0,5, nesplňuje ani jeden výsledek za celé sledované období. Nízká okamžitá likvidita pro společnost znamená fakt, že pokud by mělo dojít k uspokojení věřitelů, společnost toho nebude schopná.





**Graf 10: Ukazatele likvidity v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 10 znázorňuje, jak se ukazatele likvidity vyvíjí ve sledovaném období.

### 3.4.5 Ukazatele provozní činnosti

Analýza ukazatelů provozní neboli výrobní činnosti zahrnuje ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty, průměrnou mzdu na pracovníka, nákladovost výkonů a materiálovou náročnost výkonů.

**Tabulka 17: Ukazatele provozní činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE a Analytické materiály 2014-2018)

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
Produktivita práce z přidané hodnoty	684,10	639,93	592,89	715,63	842,34
Oborový průměr	4 247,32	3 828,50	4 010,27	4 015,18	4 131,96
Průměrná mzda na pracovníka	399,83	377,09	392,62	410,08	460,72
Oborový průměr	653,64	689,71	693,54	707,42	751,73

Ukazatel **produktivity práce z přidané hodnoty** má kolísavý průběh. Největších hodnot dosahuje v roce 2018, kdy dosáhla produktivity 842,34 tis. Kč. Nejnižší hodnotu vykazuje rok 2015, kdy hodnota ukazatele dosahuje 592,89 tis. Kč. Ve srovnání s oborovým průměrem jsou hodnoty nižší, avšak i tak uspokojivé.

**Průměrná mzda na pracovníka** v roce 2015 klesla na 377,09 tis. Kč. Další roky má rostoucí průběh. Nejvyšší hodnotu dosahují v roce 2018, kdy vykazuje hodnotu 460,72 tis. Kč.

460,72 tis. Kč. Hlavním faktorem růstu ukazatele průměrné mzdy na pracovníka je růst položky osobních nákladů. Při porovnání produktivity práce z přidané hodnoty a průměrné mzdy na pracovníka lze říct, že efekt ze zaměstnanců je vysoký.

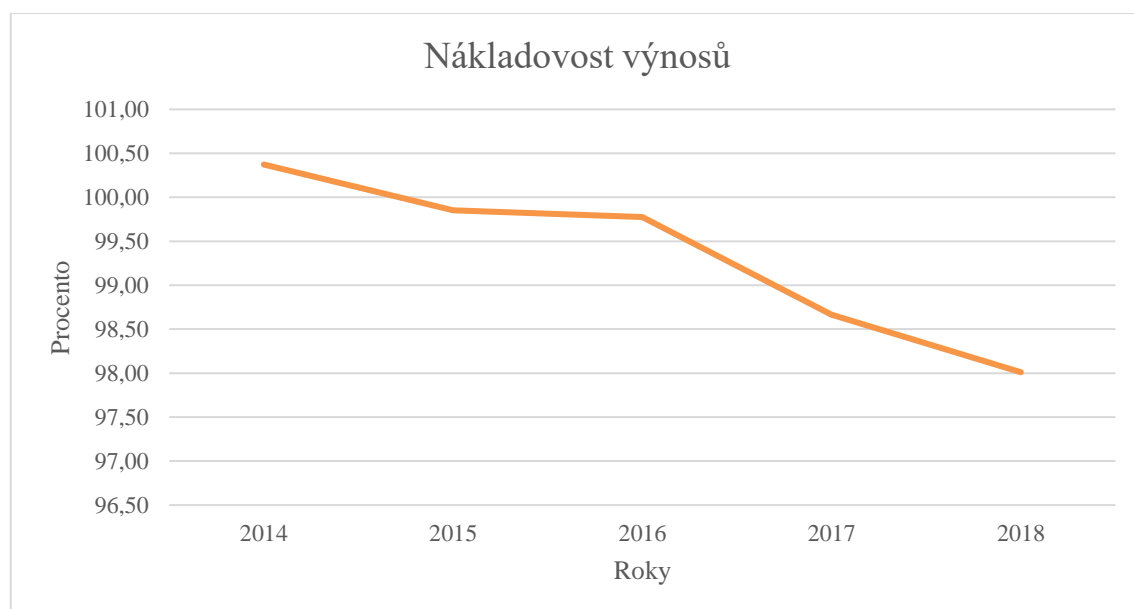
**Tabulka 18: Ukazatele provozní činnosti v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Nákladovost výnosů	100,37	99,85	99,78	98,67	98,01
Materiálová náročnost výnosů	1,09	0,89	0,95	0,88	1,15

**Nákladovost výnosů** vykazuje v roce 2014 100,37 %. V roce 2018 klesla až na 98,01 %. Hodnota by měla klesat, což se v našem případě úspěšně děje. Položky nákladů a výnosů mají růstový trend v rámci celého sledovaného období. Výnosy mají v průběhu období ale větší vzrůst než samotné náklady, proto se daří dostat ukazatel na nižší hodnotu rok od roku.

**Materiálová náročnost výnosů** má proměnlivé hodnoty v průběhu sledovaného období. Nejnižší výsledek vykazuje rok 2017, nevyšší pak rok 2018, kdy materiálová náročnost výnosů dosahuje 1,15 %. Za růst hodnoty ukazatele je zodpovědný růst spotřeby materiálu a energie, hodnota výnosů se v roce 2018 také zvýšila, ale její růst nebyl až tak velký, aby vedl ke snížení hodnoty ukazatele materiálové náročnosti výnosů.



**Graf 11: Nákladovost výnosů v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 11 znázorňuje vývoj ukazatele nákladovosti výnosů za sledované roky 2014-2018.

### 3.5 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů zahrnuje bankrotní a bonitní modely. V této práci budou zanalyzovány jen modely bankrotní, které zahrnují Altmanův model a Index IN05. Díky těmto ukazatelům analyzujeme finanční zdraví společnosti.

#### 3.5.1 Altmanův model

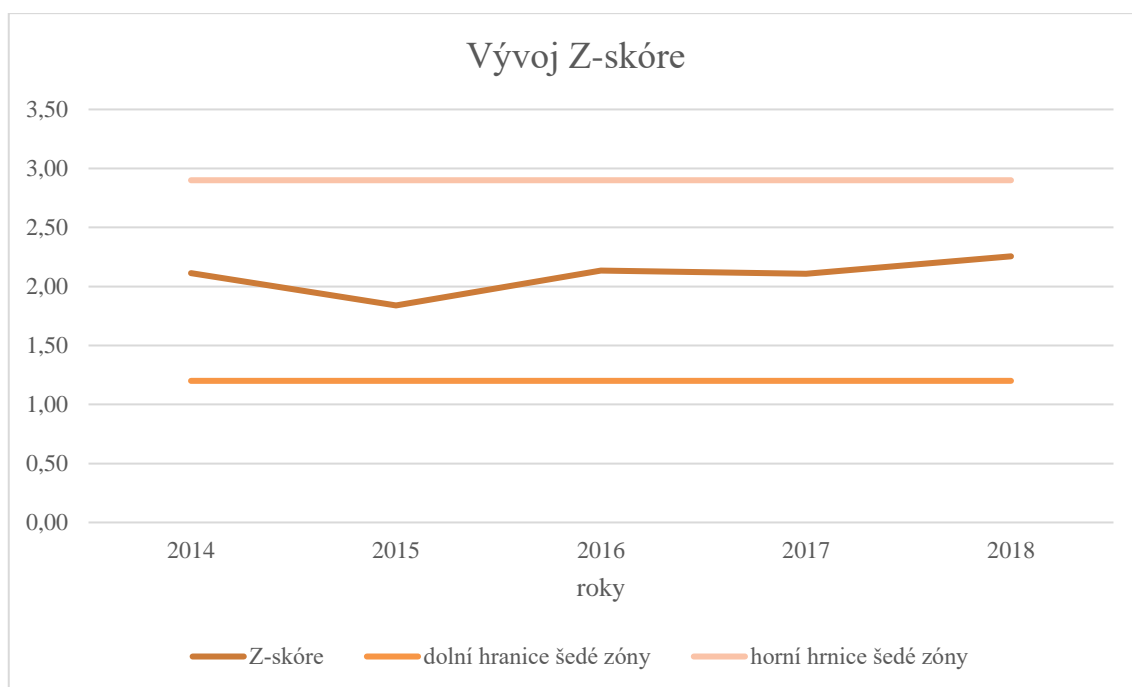
Altmanův model neboli Z-skóre udává finanční zdraví společnosti.

**Tabulka 19: Altmanův model**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,16	0,12	0,12	0,10	0,09
X2	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06
X3	0,05	0,05	0,06	0,07	0,09
X4	0,04	0,03	0,07	0,02	0,05
X5	1,83	1,58	1,84	1,77	1,84
<b>Z-skóre</b>	<b>2,11</b>	<b>1,84</b>	<b>2,13</b>	<b>2,11</b>	<b>2,26</b>

Vypočtené hodnoty Z-skóre se ve všech analyzovaných letech pohybují mezi hodnotami 1,84-2,26, což znamená, že se pohybují v šedé zóně, proto nelze přesně určit, v jaké situaci se společnost nachází. Šedá zóna může značit nějaké finanční potíže společnosti. Hodnoty ukazatele mají za první tři roky kolísavý průběh, od roku 2016 má hodnota průběh rostoucí. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2018 s číslem 2,26. Nejnižší hodnotu rok 2015 a to 1,84.



**Graf 12: Vývoj Z-skóre v letech 2014 až 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 12 znázorňuje vývoj Z-skóre v letech 2014 až 2018. Jsou zde zobrazeny i hranice šedé zóny. Dolní hranice šedé zóny se rovná hodnotě 1,2, horní hranice se rovná hodnotě 2,9. Z-skóre dosahuje v roce 2014 hodnotu 2,11. Rok 2015 klesá na hodnotu 1,84, ale stále je hodnota mezi hranicemi šedé zóny. Roku 2016 roste na hodnotu 2,13. Roku 2017 hodnota mírně poklesla na hodnotu 2,11. Roku 2018 se hodnota zvýšila až na 2,26.

### 3.5.2 Index IN05

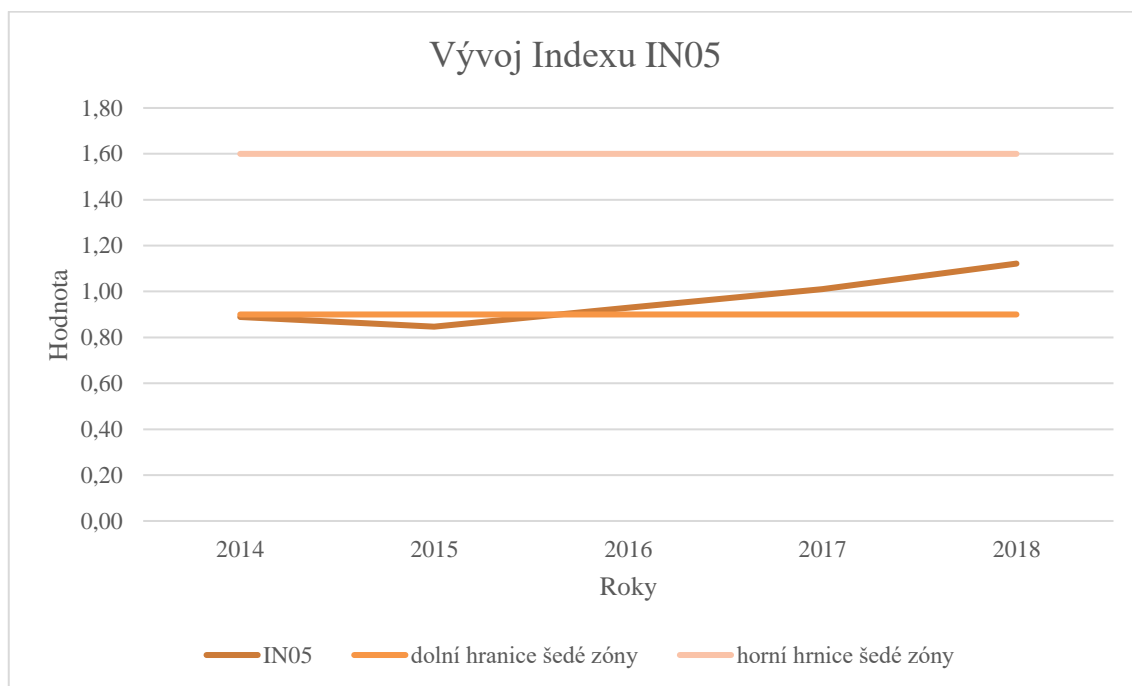
Index IN05 manželů Neumaierových hodnotí finanční zdraví společnosti, ukazatel je řešen na míru našim podmínkám.

**Tabulka 20: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

	2014	2015	2016	2017	2018
A	1,15	1,16	1,14	1,18	1,22
B	0,97	1,24	1,28	1,94	2,55
C	0,05	0,05	0,06	0,07	0,09
D	1,84	1,59	1,87	1,80	1,86
E	1,44	1,29	1,30	1,26	1,20
<b>IN05</b>	<b>0,89</b>	<b>0,85</b>	<b>0,93</b>	<b>1,01</b>	<b>1,12</b>

Index IN05 vychází v rozmezí hodnot 0,85-1,12. V roce 2014 a 2015 dochází k překročení spodní hranice šedé zóny, což znamená, že by společnost v daných letech netvořila hodnotu a z větší části by spěla v letech 2014 a 2015 k bankrotu. Další roky, konkrétně roky 2016-2018 dosahuje společnost hodnot v rozmezí šedé zóny. Šedá zóna znamená poloviční šanci bankrotu, a z určitého počtu tvorba hodnoty. Hodnoty ukazatele mají ve sledovaném období proměnlivý průběh. Nejnižší hodnotu vykazuje rok 2015 s hodnotou 0,85. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2018 s hodnotou 1,12.



**Graf 13: Index IN05 v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

Graf 13 zobrazuje vývoj Indexu IN05 za sledované roky 2014 až 2018. Jsou zde znázorněny i hranice šedé zóny. Dolní hranice šedé zóny se rovná 0,9, horní hranice šedé zóny je rovna 1,6.

### 3.6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

V další části analýzy společnosti bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu a SWOT analýzy.

### 3.6.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza zahrnuje faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální. Díky těmto faktorům lze analyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti.

#### Sociální faktory

Mezi sociální faktory je zahrnuto mnoho atributů. Společnost PRO-DOMA, SE má své pobočky po celé České republice, proto není možné zanalyzovat společnost pouze na základě jediného kraje. Společnost je ovlivňována především **vzdělaností obyvatelstva v jednotlivých krajích, věkovou strukturou ale i samotnou charakteristikou trhu práce** v daném kraji. Například průměrná měsíční hrubá mzda ve Středočeském kraji za 3. čtvrtletí roku 2018 se rovnala 31 516 Kč, zatím co v Praze se rovnala 39 298 Kč (Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2018, 2020).

#### Legislativní faktory

Nejdůležitější zákony, které jsou platné pro území ČR a kterými se společnost PRO-DOMA, SE musí řídit jsou:

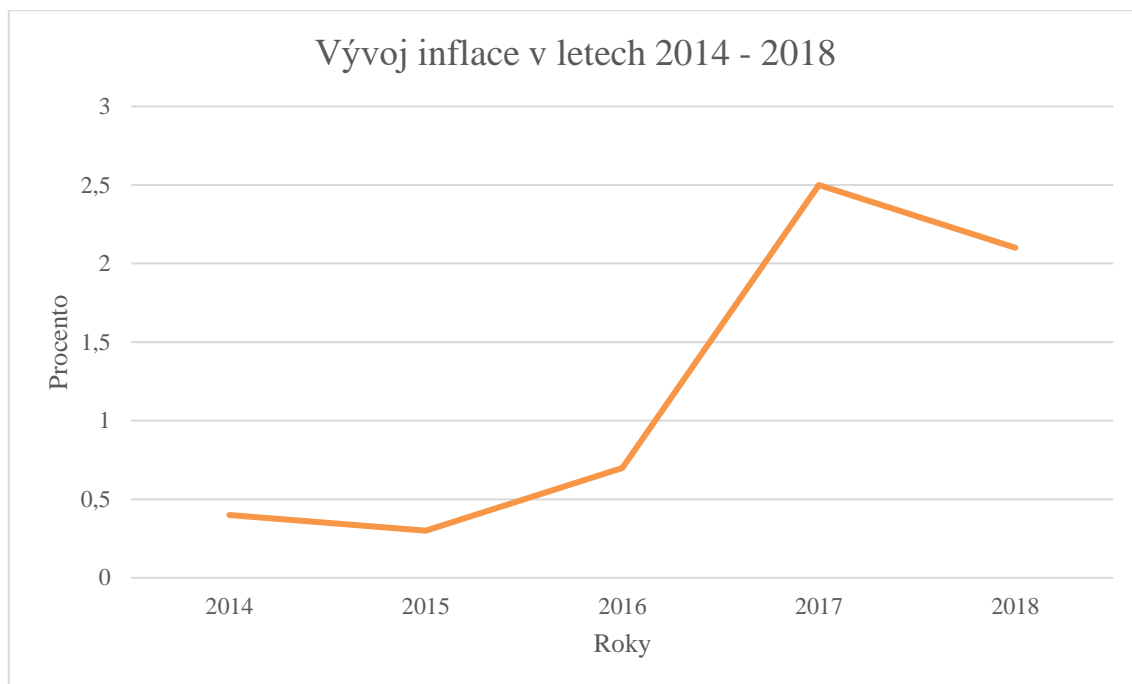
- Zákon č. 90/2012 sb. zákon o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 563/1991 sb. zákon o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 sb. zákon o dani z příjmů
- zákon č. 235/2004 sb. zákon o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 262/2006 sb. zákoník práce

Další legislativní povinnost, která ovlivňuje společnost, je nařízení EU o ochraně osobních údajů, tzv. GDPR. Směrnice nabyla účinnosti 25. května 2018 (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

#### Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory jsou řazeny míra inflace, nezaměstnanost, HDP, daňové faktory a jiné.

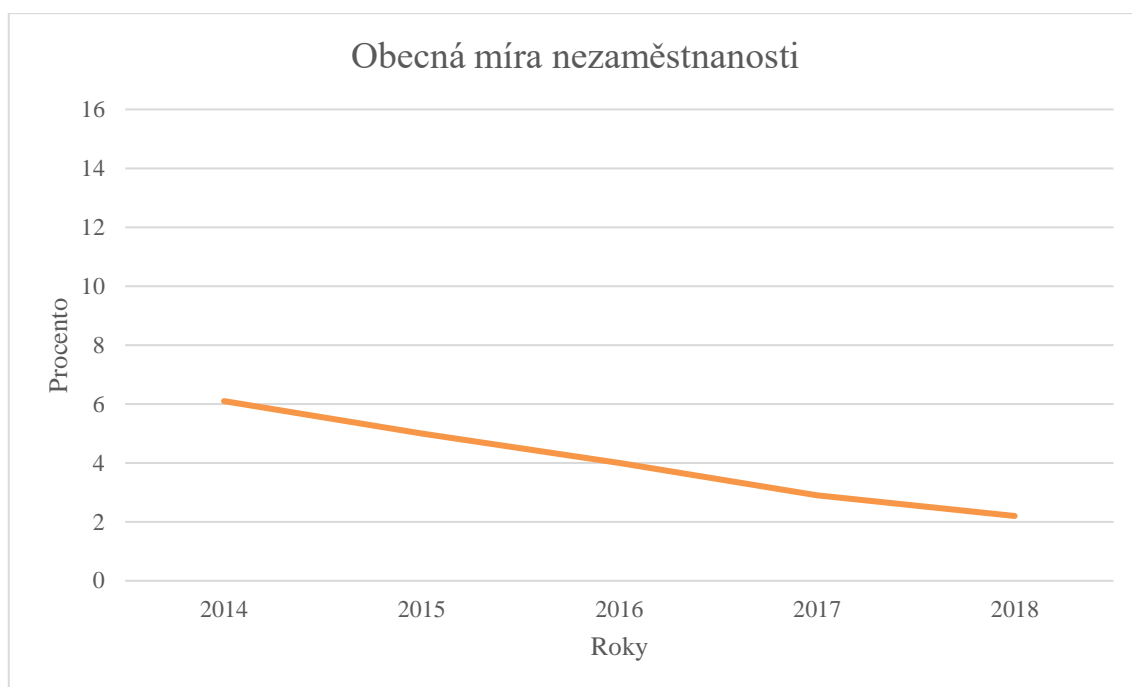
Inflace neboli znehodnocení peněz má pro společnost velký vliv. Pokud je inflace vysoká, úspory společnosti by mohly ztrácet na hodnotě a za úspory by tak nakoupila méně než v případě, kdy by inflace byla nižší. Inflace má pro společnost mnoho významů. Je spojena jak s poptávkou, tak i s nabídkou.



**Graf 14: Vývoj inflace v ČR v letech 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Inlace - druhy, definice, tabulky, 2020)

Graf 14 zobrazuje vývoj inflace v ČR ve sledovaném období. V roce 2014 je hodnota inflace rovna 0,4 %. Další rok se propadla na hodnotu 0,3 %. Další roky má růstový trend. V roce 2016 vzrostla hodnotou 0,7 % a rok 2017 vykazuje hodnotu až 2,5 %. V roce 2018 hodnota inflace opět klesá na 2,1 %, což znamená, že společnost v roce 2018 nakoupí za stejný podíl peněz více, než v roce 2017.

Nezaměstnanost souvisí hlavně s trhem práce, pokud je poptávka po práci vyšší, než je samotná nabídka práce, vzniká nezaměstnanost. Samotnou nezaměstnanost ovlivňuje spousta faktorů, například výše minimální mzdy atd.



**Graf 15: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejná databáze, 2020)

Graf 15 znázorňuje vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR za sledované období. Obecná míra nezaměstnanosti má klesající trend. Díky grafu lze vyhodnotit, že rok 2018 má nejnižší obecnou míru nezaměstnanosti. V roce 2014 dosahuje hodnota až 6,1 %. V dalším roce dosahuje hodnota 5,0 %. Rok 2016 vykazuje hodnotu 4,0 %. Rok 2017 klesl až na hodnotu 2,9 %. A poslední sledovaný rok 2018 vykazuje hodnotu 2,2 %.

Dalšími ekonomickými faktory může být například hrubý domácí produkt, zkráceně HDP vykazuje hodnotu výkonosti ekonomiky daného státu. Dalším atributem jsou daňové faktory, kde hraje roli například daň z příjmů, daň z přidané hodnoty.

### **Politické faktory**

Politické prostředí se může prolínat s legislativními faktory. To znamená, že změna vlády může mít mimo jiné důsledky, za následek například změnu zákonů apod.

Společnost PRO-DOMA, SE vstoupila na trh v roce 2012, kdy byl předsedou vlády ČR RNDr. Petr Nečas, který loboval za stranu ODS. V roce 2013 se stal předsedou vlády v demisi. Dalším předsedou vlády se stal Ing. Jiří Rusnok, který svoji pozici držel až do začátku roku 2014. Ing. Jiří Rusnok byl nestraník. Dalším předsedou vlády ČR se stal Mgr. Bohuslav Sobotka, který loboval za politickou stranu ČSSD. Svoji pozici



si udržel až do roku 2017. Od konce roku 2017 přebírá místo předsedy vlády ČR Ing. Andrej Babiš, vláda fungovala v demisi až do roku 2018. V půlce roku 2018 byl Ing. Andrej Babiš jmenován do funkce podruhé a svoji pozici drží dodnes. Ing. Andrej Babiš sympatizuje s politickou stranou ANO (1993-2020 ČR, 2009-2020).

### **Technologické faktory**

Společnost nevyvíjí aktivity v oblasti výzkumů nebo vývoje. Jelikož se jedná o obchodní organizaci, nemusí se zabývat otázkami vývoje nebo výzkumů.

Mezi podstatnější část vývoje je považována spíše cenotvorba a logistika zásob (Category management), logistika dopravy a půjčovna stavební mechanizace (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

### **Environmentální faktory**

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti, nemá žádné speciální aktivity v oblasti ochrany životního prostředí, nebo v pracovněprávních vztazích. Společnost dodržuje pouze činnosti, které plynou z daného zákona a ostatních předpisů. Žádné další činnosti nemá.

Jelikož společnost PRO-DOMA, SE patří mezi právnické osoby, které mají ze zákona povinnost plnit úkoly v souvislosti se zpětným odběrem a využitím odpadů z obalů, uzavřela proto smlouvu o sdruženém plnění s autorizovanou obalovou společností EKO-KOM, a.s. Společnost EKO-KOM, a.s. byla vytvořena za účelem zajištění plnění zákonné povinnosti, v ČR se zabývá systémem sběru a recyklace obalů, které tvoří odpad (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

## **3.6.2 Porterův model**

### **Stávající konkurenti**

Společnost PRO-DOMA, SE se pohybuje pouze na českém trhu, jsou druhým největším distributorem stavebního materiálu v Česku. V odvětví prodeje a výroby stavebních materiálů je vysoká míra konkurence. Na trhu je mnoho firem poskytující tyto služby a produkty. Nejvýznamnějším konkurentem společnosti PRO-DOMA, SE je momentálně společnost Stavebniny DEK, a.s. se sídlem v Praze (Kostroun, 2020a).

Za další konkurenty lze považovat tzv. lokální konkurenty, kterými jsou společnosti například Izomat stavebniny, s.r.o. Další společnost na trhu je Stavmat In, a.s., avšak

na základě situace této společnosti se nedá považovat za konkurenta. Na slovenském trhu má společnost Stavmat In, a.s. silné postavení, avšak na českém trhu už tolik nedominuje (Kostrhoun, 2020a).

Další konkurencí by mohly být i další společnosti, které se pohybují na stejném trhu a dosahují obrátu okolo 100 mil. Kč., společnosti se silným know how atd. Oborovou konkurencí by mohl být i obchodní řetězec Hornbach atp (Kostrhoun, 2020a).

### **Nově vstupující společnosti**

Hrozba vstupu nových společností do odvětví stavebních materiálů je nízká. Z pohledu lokální a tuzemské konkurence. Společnost může ohrozit případná fúze společností, nebo vstup zahraničních společností na český trh (Kostrhoun, 2020a).

**Kapitálová náročnost:** Vysoký kapitál může být jednou z bariér pro nově vstupující společnost na trh. Vysoký kapitál je potřebný nejen pro založení společnosti, ale také k nákupu budov, ve kterých by probíhalo skladování, výroba, popřípadě prodej a administrativa celého procesu. Dále také na nákup strojů, výrobních linek a pracovní síly. Nemluvě o provozu celé společnosti.

Pokud nově vstupující společnost nemá dostatečně velký kapitál, budou na trhu cenově znevýhodněni (Grasseová, 2013, s. 41).

**Loajalita zákazníků:** Společnost PRO-DOMA, SE se snaží udržet si své zákazníky. Nabízí řadu benefitů v průběhu celého roku. Mezi benefity patří program PRO-BONUS, prostřednictvím kterého se zákazník zaregistruje do tohoto programu, poté bude nakupovat od společnosti a za nákupy získá body. Za nasbírané body se zákazník může odměnit výběrem produktu z nabídky. Program ale netrvá celý rok, je daný začátek i konec akce. Další z benefitů je věrnostní karta, na kterou získá zákazník 7 % slevu na nákup. Další benefity získávají i spolupracující stavebniny a PRO-DOMA partneři. Avšak i přes veškeré benefity je loajalita zákazníků nízká (Kostrhoun, 2020a).

**Přechodové náklady:** Přechodové náklady v odvětví jsou vysoké pouze v ohledu na benefity získané od společnosti, pokud však zákazník žádné benefity spojené s nákupem nemá, přechodové náklady nejsou vysoké. V případě že zákazník benefity má a chce přejít ke konkurenci, musí hledat takovou společnost, která mu nabídne benefit stejný, nebo nejlépe vyšší, aby se přechod zákazníkovi vyplatil (Kostrhoun, 2020a).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Obecně platí, že vyjednávací síla dodavatelů v daném odvětví je nízká, jelikož je na trhu mnoho dodavatelů na velký počet odběratelů a substitutů produkce je dost. Avšak při detailnějším pohledu na jednotlivé produkty to stejné říct nelze. Některé produkty jsou tak unikátní, nebo vyžadované, že zde dodavatel může smlouvat a vyjednávací síla dodavatele se stává vysokou (Kostrhoun, 2020a).

Materiály pro tvorbu nebo prodej stavebního materiálu nabízí mnoho dodavatelů, proto není žádný klíčový produkt pro společnost. A jako poslední faktor jsou nízké přechodové náklady. Opět platí, že pokud má společnost dlouhodobou spolupráci s daným dodavatelem a má zde domluvené nějaké benefity, například ve formě slev na nákup, bude přechod k jinému odběrateli nákladnější z toho důvodu, že tyto benefity ztratí.

Sledovaná společnost PRO-DOMA, SE disponuje až s 50 specializovanými výrobci a dodavateli (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů v tomto odvětví je nízká. Nezměnil to ani fakt, že jsou produkty standardní a mohli by je odběratelé nakoupit u jiných dodavatelů, nebo že by přechodové náklady mohly být nízké. Odběratelů existuje totiž mnoho, takže nevytváří tak silný tlak na snížení ceny.

### **Hrozba substitutů produktů či služeb**

Hrozba substitutů produktu nebo služeb je vysoká, jelikož přechodové náklady v odvětví jsou nízké a jedná se o substituty, které se nacházejí v odvětví, která dosahují vysokého zisku. Avšak situaci sledované společnosti to ohrozí až v tom bodě, kdy bude mít naskladněné starší produkty a trh nabídne produkt nový (Kostrhoun, 2020b).

## **3.6.3 SWOT analýza**

### **Silné stránky**

- vysoký počet poboček
- doba obratu závazků
- čistý pracovní kapitál

### **Slabé stránky**

- vysoká zadluženost
- nízká likvidita
- vysoká nákladovost výkonů
- doba obratu pohledávek

### **Příležitosti**

- silné postavení na trhu
- úzký kruh konkurence
- malá hrozba nově vstupujících společností
- benefity pro udržení zákazníků

### **Hrozby**

- vznik substitutů
- vznik nového produktu u konkurence
- nízká loajalita zákazníků
- vznik nového konkurenta fúzí/vstupem na český trh

## **3.7 Celkové zhodnocení finanční analýzy**

V této podkapitole budou shrnuty výsledky finanční analýzy i výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Společnost PRO-DOMA, SE byla sledována a následně analyzována za období 2014 až 2018. Obecně byl nejlepším rokem společnosti rok 2018. Většina ukazatelů vykazuje nejlepší hodnoty za všechny sledované roky. Finanční analýzou, ani analýzou vnitřního a vnějšího prostředí nebyly zjištěné žádné fatální detaily finančního zdraví společnosti, které by tak ohrožovaly chod společnosti. Některé hodnoty ukazatelů byly však na hraně s minimálními doporučenými hodnotami, popřípadě byly velké rozdíly ve srovnání s oborovým průměrem. Tyto hodnoty budou rozebrány níže v této podkapitole a v další kapitole budou návrhy na řešení těchto hodnot.

### **Stavové veličiny**

Z výsledků horizontální analýzy vyplývá, že aktiva a pasiva ve sledovaném roce mají rostoucí trend. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2015, nemenší pak v roce 2016.

Vertikální analýza značí, že největší podíl na aktivech mají oběžná aktiva, až na rok 2017, kdy největší podíl tvoří dlouhodobý majetek. Cizí zdroje tvoří největší podíl pasiv ve všech sledovaných letech.

### **Tokové veličiny**

Horizontální analýza výnosů vykazuje růstový trend tržeb za celé sledované období. V roce 2018 je trend nejvyšší. Ostatní provozní výnosy vykazují klesající trend v letech 2015 a 2017. Celkové výnosy mají po celé sledované období rostoucí trend. Nejvyššího čísla dosahují roku 2018. Horizontální analýza nákladů zobrazuje růstový trend výkonové potřeby po celé sledované období. Celkové náklady mají taktéž růstový trend po celé sledované období, největší změnu zaznamenává rok 2018.

### **Rozdílové ukazatele**

Čistý pracovní kapitál vykazuje kladná čísla ve všech sledovaných letech. Znamená to, že má společnost k dispozici finanční polštář. Čisté pohotové prostředky vykazují čísla záporná. Hodnoty kolísají, ke konci sledovaného období jdou více do záporu. Znamená to, že společnost nemá dost peněžních prostředků a hodnota krátkodobých závazků je vyšší než samotné peněžní prostředky. Tento fakt ovlivňuje do jisté míry i čistý peněžně-pohledávkový fond, který vykazuje kladná čísla pouze v prvním sledovaném roce 2014, další roky jsou hodnoty v záporu.

### **Ukazatele rentability**

Jednotlivé ukazatele rentability mají v průběhu sledovaného období lepší výsledky. Roku 2018 jsou hodnoty nejuspokojivější. Rentabilita aktiv první tři roky nedosahuje podobných výpočtů jako oborový průměr. Až v roce 2017 a 2018 oborový průměr převyší. Rentabilita vlastního kapitálu má první sledovaný rok dokonce zápornou hodnotu, hlavní příčinou je záporný výsledek čistého zisku. Další roky se hodnota dostává do kladných čísel, ale i tak se dost liší od oborového průměru. Nad hodnoty oborového průměru se ukazatel dostává až v roce 2017 a 2018. Výsledky rentability tržeb jsou na tom nejlépe. Všechny roky až na rok 2016 převyšují oborový průměr, i když jen o malé procento. Rentabilita investovaného kapitálu dosahuje roku 2018 nejvyšších hodnot. Vypočtená hodnota ukazatele má růstový trend v průběhu celého období. Rok 2018 přinesl oproti roku 2014 změnu až o necelých 9 %.

### **Ukazatele aktivity**

Obrat celkových aktiv vykazuje menší hodnoty, než je oborový průměr. Nejlepší výsledky dosahuje ukazatel v letech 2016 a 2018. Hodnota v postupu sledovaných let kolísá. Obrat stálých aktiv má opět kolísavý průběh a hodnoty jsou menší, než je oborový průměr. Obrat zásob se blíží k oborovému průměru. Ukazatel má kolísavý trend. Doba obratu zásob je nižší v porovnání s oborovým průměrem pouze v roce 2014. Další sledované roky jsou hodnoty větší. Pro společnost jsou lepší nižší výsledky, jelikož ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu od nákupu bude zásoba spotřebována, nebo prodána. Doba obratu pohledávek je v průměru za všechny sledované roky 55 dní. Ukazatel první tři roky klesá, poté má kolísavý trend, ale i tak rok 2018 vykazuje nejlepší hodnotu a to 51 dní. Doba obratu závazků má velmi dobré hodnoty v průběhu všech sledovaných let. Ukazatel má celé čtyři roky trend rostoucí, poslední rok 2018 spadl na hodnotu 5. To znamená, že společnost hradí své závazky téměř okamžitě. Avšak ve srovnání s dobou obratu pohledávek to zas tak lichotivá informace není, jelikož výsledné hodnoty doby obratu pohledávek by měly být nižší než samotné hodnoty doby obratu závazků.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatel celkové zadluženosti má kolísavý trend během prvních tří let, poté jde o trend klesající. V poměru s oborovým průměrem je celková zadluženost vyšší v průměru o 33 %. Zadluženost se pohybuje v průměru 86 % v celém sledovaném období. Tento výsledek značí, že společnost využívá nadměrně cizích zdrojů. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 30-60 %. Pokud má společnost celkovou zadluženost okolo 50 %, znamená to pro ni těžší cestu při získávání dalších cizích zdrojů. Koeficient samofinancování má oproti oborovému průměru velmi nízké hodnoty. Pokud by měla společnost hodnotu koeficientu samofinancování okolo 50 %, dalo by se říct, že je to zdravá společnost. Na taková čísla koeficientu samofinancování sledovaná společnost ale nedosáhne. Dlouhodobá zadluženost je v průměru s oborovým průměrem opravdu vysoká, hodnoty převyšují oborový průměr až o 30 %. Opět je to z důvodu využívání dlouhodobých cizích zdrojů. Běžná zadluženost se pohybuje okolo hodnot oborového průměru. Některé roky dosahuje i příznivějších hodnot než samotný oborový průměr. Hodnoty ukazatele míry zadluženosti jsou také vyšší než samotný oborový průměr. Míra zadluženosti má rostoucí trend. Faktorem jsou rostoucí cizí zdroje.

### **Ukazatele likvidity**

Běžná likvidita má kolísavý trend a liší se od oborových průměrů jen minimálně. Avšak do doporučených výsledků nespadá ani jediná vypočtená hodnota za celé sledované období. Nejblíže má k doporučeným hodnotám, které jsou při běžné likviditě 1,5-2,5, rok 2014, kdy je ukazatel roven 1,44. U pohotové likvidity je tomu podobně. K oborovému průměru se hodnoty celkem přiblíží, avšak do doporučených hodnot se dostane pouze vypočtená hodnota z roku 2014 a to 1,02. Vypočtená pohotová likvidita má klesající trend. Okamžitá likvidita má kolísavý trend za celé sledované období a opravdu slabé výsledky. Neblíží se ani k oborovému průměru, ani k doporučeným hodnotám, které jsou u okamžité likvidity 0,2-0,5. Výsledky všech likvidit nejsou uspokojivé, proto bude likvidita dále řešena v další části této práce.

### **Ukazatele provozní činnosti**

Produktivita práce z přidané hodnoty klesá v roce 2015 na 639,93 tis. Kč, v dalším roce 2016 klesá až na hodnotu 592,89 tis. Kč. V dalších sledovaných letech hodnota stoupá. Důvodem je zvýšení počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců sice roste v celém období, avšak v roce 2015 je menší růst přidané hodnoty, oproti ostatním sledovaným rokům, proto hodnota klesla. Ukazatel průměrné mzdy na pracovníka má roku 2015 propad hodnoty na 377,09 tis. Kč. Tento propad je zaviněn růstem zaměstnanců, a ne tak velkým vzrůstem hodnoty osobních nákladů. V dalších letech hodnoty zaznamenávají růstový trend. Nákladovost výnosů udává, jak jsou výnosy zatíženy náklady. Z vypočtených výsledků je zřejmé, že zatíženost je velmi vysoká, naštěstí hodnota v průběhu sledovaného období klesá, což je doporučené. Ukazatel materiálové náročnosti výnosů má kolísavý trend v průběhu celého sledovaného období.

### **Soustavy ukazatelů**

V analýze soustav ukazatelů je aplikován Altmanův model a Index IN05. Tyto dva ukazatele udávají finanční zdraví společnosti. Index IN05 je přizpůsoben podmínkám České republiky. Vypočtené hodnoty Z-skóre vyšly mezi hranicemi šedé zóny, kdy dolní hranice šedé zóny je 1,2 a horní hranice je 2,9. Výsledek udává, že společnost není na okraji bankrotu, ale je v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků, kdy nelze s přesností určit, jaká situace společnosti opravdu je. Dle vypočtených hodnot Index IN05 se společnost nacházela v roce 2014 a 2015 pod spodní hranicí šedé zóny, která se rovná 0,9. To znamená, že mohla mít společnost v letech 2014 a 2015 finanční

problémy, každopádně netvořila hodnotu. V dalších letech výsledek hodnoty tohoto ukazatele stoupá nad spodní hranici šedé zóny, avšak se nikdy nepřehoupne přes vrchní hranici šedé zóny, která je rovna 1,6. Hodnota ukazatele se v letech 2016-2018 pohybuje v tzv. šedé zóně. Mohlo by to znamenat, že má společnost finanční problémy. Hodnota je ovlivněna nízkým výsledkem provozního výsledku hospodaření.

### **Vnitřní a vnější prostředí**

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byla vytvořena SLEPT analýza, Porterův model a následně SWOT analýza. SWOT analýza byla tvořena na základě výsledků z části finanční analýzy a poté z výsledků SLEPT analýzy a Porterova modelu. SWOT analýza uvádí silné stránky společnosti mezi které patří vysoký počet poboček. Společnost má k roku 2018 87 vlastních a 55 partnerských prodejen. Za další silnou stránku se dá považovat doba obratu závazků a čistý pracovní kapitál. Mezi slabé stránky společnosti je řazena především vysoká míra zadluženosti, celková zadluženost a dlouhodobá zadluženost. Dále nízká likvidita, jelikož má společnost málo peněžních prostředků, je snížena likvidita společnosti. Další slabá stránka je nízká rentabilita, především rentabilita aktiv a vlastního kapitálu. A dále také vysoká nákladovost výkonů a vysoká doba obratu pohledávek. Příležitosti společnosti jsou především silné postavení na trhu. Společnost PRO-DOMA, SE je druhým největším distributorem v České republice. Dále úzký kruh konkurence, malá hrozba nově vstupujících společností, a nakonec benefity pro udržení zákazníků. Hlavními hrozbami jsou především vznik substitutů, vznik nového produktu u konkurence, nízká loajalita zákazníků, vznik nového konkurenta fúzí, nebo vstup zahraničního konkurenta na český trh.

### **Problémové oblasti společnosti**

Problémovou oblastí společnosti PRO-DOMA, SE je určitě vysoká zadluženost. Jak už celková, tak dlouhodobá. Dále také míra zadluženosti. Další problémovou oblast společnosti tvoří nízká likvidita, také nízké hodnoty ukazatelů ČPP a ČPPF. Dále vysoká nákladovost výkonů a vyšší doba obratu pohledávek. Poslední část této bakalářské práce bude věnována řešením těchto problémových oblastí společnosti.



## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Závěrečná kapitola se zabývá vlastními návrhy, které jsou vyvedeny na základě finanční analýzy a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Návrhy by mohly vést k řešení finanční situace společnosti. Jak bylo už výše zmíněno, finanční situace společnosti je dobrá. Avšak má vysokou zadluženost a nízkou likviditu. Dalším problémem je vyšší doba obratu pohledávek, která přechází nad dobou obratu závazků.

Výsledky ukazatelů však nemusí být tak jednoznačné, jak se na první pohled zdají. Skupiny ukazatelů jsou spolu propojené a špatné výsledky jedné skupiny nemusí znamenat varovný signál.

Zadluženost a likvidita na sebe mají vliv. Pokud má společnost vyšší zadluženost, může to vést k snížení likvidity. V případě, že má společnost vysoký podíl krátkodobých dluhů vůči podílu oběžných aktiv, může mít problémy s likviditou. Avšak pokud má vysoký podíl dlouhodobých cizích dluhů, tak to problém nemusí být. (Knápková, 2017)

V tomto případě má společnost hodnoty likvidit ne moc uspokojivé. Především likvidita okamžitá a pohotová nevykazují uspokojivé výsledky, proto je potřeba likviditu zvýšit. Likvidita běžná balancuje na spodních hranicích doporučených hodnot.

Dalším příkladem vlivu jednotlivých skupin ukazatelů jsou likvidita a aktivita. Společnost, která vykazuje nízkou likviditu, ale přitom vykazuje delší dobu splatnosti závazků nad dobou splatnosti pohledávek, problémy s likviditou mít vůbec nemusí. (Knápková, 2017)

To může v tomto případě značit, že společnost problémy s likviditou by mít mohla, jelikož má kratší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek.

Nejvýznamnější problémové oblasti společnosti jsou:

- Vysoká zadluženost
- Nízká likvidita
- Vyšší doba obratu pohledávek

## 4.1 Řízení pohledávek

Vypočtené hodnoty likvidit nebyly uspokojivé z pohledu doporučených hodnot, ani z pohledu oborového průměru. Nejhuře na tom byla okamžitá likvidita, jelikož má společnost vyšší podíl krátkodobých závazků na poměr krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. Pro zvýšení likvidity je třeba zvýšit oběžná aktiva, především peněžní prostředky, což je nejlikvidnější část oběžných aktiv. Nebo snížit krátkodobé závazky.

Likvidita je také spjatá s aktivitou společnosti. Pokud by měla společnost nízkou likviditu, ale zároveň by byla doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, nemusí to značit problém ze strany likvidity. Tohle v tomto případě ale neplatí, jelikož sledovaná společnost má nižší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek. Tento fakt vypovídá o tom, že společnost PRO-DOMA, SE zaplatí svým dodavatelům relativně ihned, kdežto úhradu od odběratelů dostane až později.

Likvidita je též spjata i se zadlužeností. Pokud by se stalo, že společnost bude muset uhradit všechny své závazky najednou a neměla by na to dostatečné prostředky, mohlo by to poškodit vztahy s dodavateli. Pro tyto problémové oblasti navrhuji **řízení pohledávek**.

**Tabulka 21: Pohledávky po splatnosti v letech od 2014 do 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

<b>Pohledávky po splatnosti (v tis. Kč)</b>	<b>do 90 dní</b>	<b>90–360 dní</b>	<b>nad 360 dní</b>
2014	177 592	17 463	55 330
2015	x	x	x
2016	143 715	7 929	84 113
2017	152 195	9 795	64 983
2018	163 036	8 545	68 589

Tabulka 21 udává přehled pohledávek po splatnosti za sledované období s výjimkou roku 2015, kdy nebyly dostupné informace. Lze vidět, že největší část pohledávek tvoří pohledávky po splatnosti do 90 dní.

**Tabulka 22: Podíl položek oběžných aktiv za období 2014 až 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

<b>Položka rozvahy (v %)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Oběžná aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Zásoby	28,85	28,06	35,25	35,78	34,71
Pohledávky	69,74	71,04	62,19	63,48	63,81
Peněžní prostředky	1,41	0,90	2,56	0,74	1,47

V tabulce 22 lze vidět, že více než polovinu oběžných aktiv tvoří pohledávky. Peněžní prostředky tvoří v průměru pouze 1,42 % oběžných aktiv.

Aby byly odběratelé motivováni a platili za své závazky vůči společnosti PRO-DOMA, SE, může společnost použít více způsobů. Mezi první způsoby se řadí prověřování zákazníků. Jak už zákazníků stálých, tak nových. Další způsob je pro zákazníka příjemnější, tkví v odměně za včasné splacení. Třetí způsob už není tak příjemný, jedná se o úrok z prodlení. Čtvrtý a poslední způsob je využití faktoringu.

#### **4.1.1 Prověřování odběratele**

Prvním z řešení tohoto problému je **analýza zákazníka** stávajícího, nebo zákazníka budoucího. Zde bude příklad, jak si lze rozdělit zákazníky do bonitních skupin. Toto rozdělení je na základě bodovací metody. Každá společnost preferuje jiná kritéria, kterým se přiřadí váha. Nakonec bude dle získaného ohodnocení přiřazena zákazníkům skupina.

Skupiny jsou rozřazeny na:

**Zlatí odběratelé** – Jsou to odběratelé, kteří přinášejí největší zisky. Těchto zákazníků si společnost cení nejvíce. Vynáší vysokou hodnotu čistých tržeb při nízkých nákladech. Zde by mělo být prioritou budování obchodních vztahů natolik pevných, aby z nich plynuly takové výhody, které zákazníkovi nedovolí přemýšlet o změně dodavatele.

**Bílí odběratelé** – Tato skupina obsahuje zákazníky, kteří by za určitých okolností mohli poskytovat vyšší zisky než skupina první, pokud by však došlo ke snížení nákladů při procesu řízení pohledávek.

**Černí odběratelé** – třetí skupina se zabývá odběrateli, na které se musí dávat největší zřetel a sledování musí být velmi opatrné. Společnost musí zjistit, zda je možnost

zvýšení tržeb nebo naopak snížení nákladů. Popřípadě prověřit, zda se vyplatí s odběrateli spolupracovat (Vožňáková, 2004, s. 45).

Sledovaná společnost však prověřování odběratelů už využívá. Zaměřuje se na prevenci vzniku delikventních pohledávek. Každý odběratel prochází pravidelnými revizemi, kde je využito kvalifikovaného scoringu, který vyhodnotí způsobilost zákazníka dostát jeho závazkům (Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015).

#### 4.1.2 Zavedení skonta

Jednou z možností, jak motivovat odběratele k platbě před posledním datem a zároveň tak urychlit inkaso pohledávek je poskytnout hotovostní slevu neboli skonto z hodnoty pohledávky odběratele. Odběratel tak dostane příležitost, zaplatit menší částku svého dluhu, pokud zaplatí před koncem svého úvěrového období. (Režňáková, 2010, s. 62)

Hodnota dodávky ponížená o slevu se vypočítá jako:

$$HD_s = HD \times (1 - i_s)$$

**Vzorec 34: Hodnota dodávky ponížená o skonto**

(Zdroj: Režňáková, 2010, s. 63)

Kde:

$HD_s$  – hodnota dodávky ponížená o slevu v Kč,

$HD$  – fakturovaná (plná) hodnota dodávky,

$i_s$  – sazba skonta (index) (Režňáková, 2010, s. 63).

Aby se předešlo tomu, že by bylo poskytnutí diskontu za dřívější platbu pro prodávajícího ztrátové, musí platit:

$$HD_s \times (1 + i_t) \geq HD$$

**Vzorec 35: Podmínka pro předejití ztrátovosti**

(Zdroj: Režňáková, 2010, s. 63)

Kde:

$i_t$  – tzv. „přepočtená“ alternativní výnosová míra. (Režňáková, 2010, s. 36)

To značí, že hodnota dodávky po odečtení slevy a úročená „přepočtenou“ alternativní výnosovou mírou by se měla rovnat minimálně hodnotě plné (původní) dodávky (Režňáková, 2010, s. 63).

Označení „přepočtená“ výnosová míra značí její přepočet na počet dnů (T), které uběhnou mezi dobou standardní a dobou splatnosti a dobou pro využití slevy:

$$i_t = i \times \frac{T}{365}$$

**Vzorec 36: Přepočtená výnosová míra**

(Zdroj: Režňáková, 2010, s. 63)

Kde:

- T – počet dnů, které uplynou mezi dobou splatnosti standardní a dobou pro využití slevy (T=DS-LS),
- DS – doba splatnosti obchodního úvěru vyjádřena ve dnech,
- LS – lhůta pro poskytnutí slevy,
- i – alternativní výnosová míra (Režňáková, 2010, s. 63).

Z těchto vztahů je poté možné vyvodit vztah pro výpočet maximální výše sazby slevy:

$$i_s = \frac{i_t}{1 + i_t}$$

**Vzorec 37: Maximální výše skonta**

(Zdroj: Režňáková, 2010, s. 63)

Pro výpočet je třeba znát alternativní výnosovou míru, která se stanoví pomocí vzorce vážených průměrných nákladů na kapitál.

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

**Vzorec 38: Vážené průměrné náklady na kapitál**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 65)

Kde:

- $r_d$  – úroková sazba cizího kapitálu
- t – daň z příjmu (sazba)
- D – cizí kapitál úročený
- $r_e$  – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (procentní)
- E – vlastní kapitál
- C – celkový kapitál (C=E+D) (Scholleová, 2017, s. 65-66).

Jelikož je pro řadu společností obtížné odhadnout výši požadovaných nákladů vlastního kapitálu, byl pro tyto společnosti vytvořen stavebnicový model. Jeho výpočet je vymezen metodou přirážek za specifická rizika společnosti. (Scholleová, 2017, s. 68)

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS}$$

**Vzorec 39: Stavebnicový model**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 68)

Kde:

$r_f$  – bezriziková výnosová míra,

$r_{LA}$  – přirážka za malou velikost firmy,

$r_{PS}$  – přirážka za možnou nižší podnikatelskou stabilitu,

$r_{FS}$  – přirážka za možnou nižší finanční stabilitu (Scholleová, 2017, s. 68).

Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí, že **bezriziková výnosová míra ( $r_f$ )** činila v roce 2018 1,98 % (Analytické materiály, 2020).

**Přirážka za velikost společnosti** vychází z velikosti celkového zpoplatněného kapitálu společnosti (C). Pokud je jeho velikost větší, jak 3 mld. Kč, je  $r_{LA} = 0$  %, pokud je menší jak 100 mil. Kč, je  $r_{LA} = 5$  % a pokud je mezi 100 mil a 3 mld. Kč, pak se pro  $r_{LA}$  použije vzorec (Scholleová, 2017, s. 68-69):

$$r_{LA} = \frac{(3 - C)^2}{168,2}$$

**Vzorec 40: Přirážka za velikost společnosti**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 68-69)

Hodnota zpoplatněného kapitálu společnosti PRO-DOMA, SE je větší, než 3 mld. Kč, proto se bere v potaz fakt, že je  $r_{LA} = 0$  %.

**Přirážka za podnikatelskou stabilitu** je závislá na velikosti ukazatele EBIT/aktiva. Pokud je ukazatel menší jak 0, je  $r_{PS} = 10$  %, pokud je ukazatel větší než  $r_d \times C/A$ , pak je hodnota  $r_{PS}$  rovna minimální hodnotě v odvětví a pokud je ukazatel kladný, ale menší než než  $r_d \times C/A$ , vypočítá se  $r_{PS}$  dle vzorce (Scholleová, 2017, s. 69):

$$r_{PS} = \left( \frac{r_d \times C - EBIT}{r_d \times C} \right)^2 \times 0,1$$

**Vzorec 41: Přirážka za finanční stabilitu**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 69)

Vypočtený ukazatel má hodnotu 9,09 %, což je větší jak 0 a zároveň větší než  $r_d \times C/A$ , proto se použije minimální hodnota v odvětví, která je rovna 2,83 % (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018, 2020).

**Přirážka za finanční stabilitu** je závislá na celkové likviditě společnosti, na velikosti poměru  $L = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$ . Sleduje se, zda likvidita spadá do určitého rozmezí, přičemž nejnižší hranice je  $XL1 = 1$  a  $XL2 = 2,5$ .  $L$  pro naši sledovanou společnost je rovno 1,20, to znamená, že je větší jak  $XL1$  ale zároveň nižší jak  $XL2$ , proto  $r_{FS}$  vypočítáme dle vzorce (Scholleová, 2017, s. 69):

$$r_{FS} = \left( \frac{XL2 - \frac{OA}{KZ}}{XL2 - XL1} \right)^2 \times \frac{1}{10}$$

**Vzorec 42: Přirážka za finanční stabilitu**  
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 69)

Vypočtené  $r_{FS}$  sledované společnosti se rovná 8,66 %.

Dosadíme jednotlivé vypočtené hodnoty vzorce a dostaneme rovnici:

$$r_e = 1,98 \% + 0 \% + 2,83 \% + 8,66 \% = 13,47 \%$$

### **Odběratelé se splatností 30 dní**

Odběratelům se splatností do 30 dnů společnost poskytne skonto, pokud zaplatí fakturu do 5 dnů ode dne vydání faktury.

Výpočet alternativní výnosové míry:

$$i_t = 0,1347 \times \frac{(30 - 5)}{365} = 0,0092$$

Po dosazení vypočtených hodnot do vzorce bude vypočtena maximální výše skonta:

$$i_s = \frac{0,0092}{1 + 0,0092} = 0,91 \%$$

V tomto případě lze poskytnout odběratelům skonto s maximální výší sazby 0,91 %.

Uvedeno na příkladě:

Faktura na částku 150 000 Kč je zaplacená do 3 dnů ode dne vystavení faktury. Nejvyšší možné skonto, které by odběratel dostal, by bylo 1 365 Kč. Částka maximálního skonta je vypočtena jako součin fakturované částky (150 000 Kč) a sazby skonta (0,91 %).

### **Odběratelé se splatností 60 dní**

Odběratelům se splatností do 60 dnů společnost poskytne skonto, pokud zaplatí fakturu do 10 dnů ode dne vydání faktury.

Výpočet alternativní výnosové míry:

$$i_t = 0,1347 \times \frac{(60 - 10)}{365} = 0,0185$$

Po dosazení vypočtených hodnot do vzorce bude vypočtena maximální výše skonta:

$$i_s = \frac{0,0185}{1 + 0,0185} = 1,82 \%$$

V tomto případě lze poskytnout odběratelům skonto s maximální výší sazby 1,82 %.

Uvedeno na příkladě:

Faktura na částku 300 000 Kč je zaplacená do 8 dnů ode dne vystavení faktury. Nejvyšší možné skonto, které by odběratel dostal, by bylo 5 460 Kč. Částka maximálního skonta je vypočtena jako součin fakturované částky (300 000 Kč) a sazby skonta (1,82 %).

### **Odběratelé se splatností 90 dní**

Odběratelům se splatností do 90 dnů společnost poskytne skonto, pokud zaplatí fakturu do 20 dnů ode dne vydání faktury.

Výpočet alternativní výnosové míry:

$$i_t = 0,1347 \times \frac{(90 - 20)}{365} = 0,0258$$

Po dosazení vypočtených hodnot do vzorce bude vypočtena maximální výše skonta:

$$i_s = \frac{0,0258}{1 + 0,0258} = 2,52 \%$$

V tomto případě lze poskytnout odběratelům skonto s maximální výší sazby 2,52 %.

Uvedeno na příkladě:

Faktura na částku 600 000 Kč je zaplacená do 17 dnů ode dne vystavení faktury. Nejvyšší možné skonto, které by odběratel dostal, by bylo 15 120 Kč. Částka maximálního skonta je vypočtena jako součin fakturované částky (600 000 Kč) a sazby skonta (2,52 %).



Využití nabízeného skonta je samozřejmě výhodné pro obě strany, jak už pro naši společnost PRO-DOMA, SE, která tímto krokem motivuje zákazníky k dřívější platbě faktur, tak i pro zákazníky samotné, kteří si tímto způsobem mohou ušetřit kus svých nákladů, jelikož mohou nakupovat se slevou.

#### **4.1.3 Zavedení penalizace**

Další možnou variantou, jak motivovat zákazníky k placení svých závazků vůči sledované společnosti je zavedení penalizace. S touto formou je však nutné zacházet opatrně, jelikož by mohla poškodit dobré obchodní vztahy. Také je vhodné, aby společnost zvážila, u jakých odběratelů bude tuto formu aplikovat. Někteří odběratelé mohou být pro společnost důležitější.

Jsou tři formy, jak zavést penalizaci v rámci plateb od odběratelů. První variantou je fixní částka. Druhou variantou je procentní pokuta, která se vypočte z počtu dní po splatnosti a třetí varianta tkví v úroku z prodlení.

Při prvních dnech po splatnosti by bylo společnosti navrženo telefonicky zákazníka kontaktovat, zda fakturu obdržel, zda je dostatečně informován atd. Nejlépe však do 7 dnů po překročení splatnosti. Od 8. dne do 14. dne překročení splatnosti by byl zákazníkovi zaslán zformulovaný dopis/email, který by obsahoval informace o dalších postupech, v případě, že zákazník ani po dvou varováních dlužnou částku neuhradí. Dopis/email by obsahoval především tabulku s danou penalizací, informacemi o tom, jak postupovat, pokud se jedná o omyl, popřípadě o vysvětlení, proč došlo k prodlení platby. Po této upomínce by byly na místě penále.

Je možné zvolit penále ve formě fixní jednorázové částky, kdy se zákazníkovi k dlužné částce připočítá fixní částka a tento celek bude muset uhradit. Další varianta je, že by bylo penále připočítávané za každý den prodlení, od 15. dne a výše. Třetí varianta tkví v úroku z prodlení. Níže budou všechny tři varianty probrány.

##### **Fixní částka**

Společnost by si stanovila výši fixní částky, která by byla dlužníkovi připočtena na fakturu, jako penále za pozdní platbu. Částka nemusí být enormní, svůj účel by plnila, jako taková upomínka. Zákazník si bude vědom, že nedodržel termín a že

postupoval chybně. Bude se snažit, aby se to do budoucna nestalo. Navrhovaná částka by byla ve výši 1 000 – 2 000 Kč.

### **Procentní výměr**

Procentní výměr by byl vypočítán za každý den po splatnosti faktury. Jak už bylo uvedeno výše, prvních 14 dní po splatnosti by měla společnost na kontaktování dlužníka, proto by se prvních 14 dní žádná penalizace nekonala. Až od 15 dne po splatnosti by se začaly penále připočítávat.

Jelikož je určení přesné procentuální penalizace ošemetná věc, je na místě, aby společnost při výběru tohoto typu penalizace kontaktovala odborníka a procento penále s ním zkonžutovala. Jak už bylo uvedeno výše, s touto formou penalizace se musí zacházet opatrně. Pokud by společnost nastavila moc vysoké penále, odběratelé by měli velkou motivaci pro přechod ke konkurenci (Bartoš, 2020).

### **Úrok z prodlení**

Úrok z prodlení by byl vypočítán z celkové částky nesplacené faktury. K určení výše úroku z prodlení je třeba dbát i na dodržení nařízení vlády č.351/2013 Sb. které říká, že výše úroku odpovídá ročně výši repo sazby ČNB stanovené pro první den kalendářního pololetí, ve kterém došlo k prodlení, zvýšený o 8procentních bodů (Nařízení vlády č. 351/2013 Sb., 2013). K 2.11.2018 je repo sazba ČNB 1,75 (Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?, 2020). Výsledná výše úroku z prodlení tedy bude  $1,75 + 8 = 9,75$  % p.a.

Výpočet úroku z prodlení:

Dlužná částka faktury = 250 000 Kč

Roční úroková sazba = 9,75 %

Počet dnů prodlení = 70 dní

$$\text{úrok z prodlení} = \text{dlužná částka} \times \frac{\text{roční úroková sazba (\%)}}{100} \times \frac{\text{počet dnů prodlení}}{365}$$

#### **Vzorec 43: Úrok z prodlení**

(Zdroj: Výpočtový vzorec úroků z prodlení, 1999-2020)

$$\text{úrok z prodlení} = 250\,000 \times \frac{9,75}{100} \times \frac{70}{365} = 4\,675 \text{ Kč}$$

Částka, kterou by zákazník zaplatil, by se skládala z celkové částky dlužné faktury a úroku z prodlení. Celková částka včetně úroku se tedy rovná 254 675 Kč

**Tabulka 23: Realizace návrhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015)

%	Pohledávky po splatnosti (tis. Kč)	Peněžní prostředky (tis. Kč)	Okamžitá likvidita (krát)	Doba obratu pohledávek (dny)
0	240 170	29 080	0,02	50,54
20	192 136	77 114	0,05	48,09
40	144 102	125 148	0,08	45,63
60	96 068	173 182	0,11	43,18
80	48 034	221 216	0,13	40,73
100	0	269 250	0,16	38,27

Tabulka 23 zobrazuje realizaci návrhů ohledně penalizace. Zobrazuje, jak by se změnil ukazatel okamžité likvidity a doba obratu pohledávek, pokud by se podařilo pohledávky po splatnosti přeměnit na peněžní prostředky.

#### 4.1.4 Faktoring

Další možnou variantou řešení problémové oblasti společnosti je **faktoring**. Faktoring je prodej pohledávek společnosti faktorovi, kterým je banka nebo specializovaná instituce. Ten se tak fakticky stává reálným věřitelem. Faktor tak nakoupí pohledávky hned po jejich vzniku. Předmětem jsou pohledávky jednotlivé (větší), všechny pohledávky, nebo také objemově vymezený rozsah pohledávek. Z hodnoty pohledávek si faktor srazí úrok za dobu od nákupu do doby splatnosti, režii, rizikovou provizi (odměnu) a případné další náklady. Až přijde na splatnost faktur, faktor si inkasuje pohledávku od dlužníka (Kalouda, 2016, s. 136-137).

Výhody z pohledu prodávajících podniků jsou například rychle získané platební prostředky a fakt, že se vyhnou samotné péči o inkaso, a i nákladů s ním spojených. Nevýhodou jsou potom vysoké náklady faktoringu (Kalouda, 2016, s. 137).

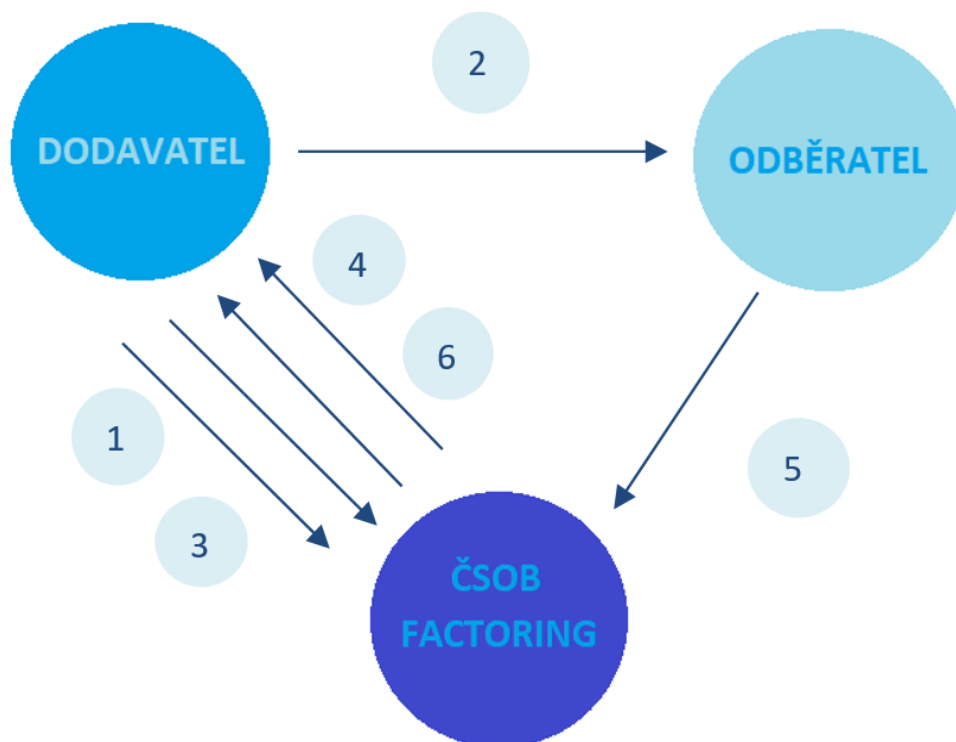
Na trhu je k dispozici hned několik společností, které nabízejí zmiňovaný produkt. Patří mezi ně:

- UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia, a.s.
- ČSOB Factoring, a.s.
- Factoring KB, a.s.

Sledované společnosti PRO-DOMA, SE lze navrhnout produkt Tuzemský factoring od ČSOB Factoring, a.s. ČSOB Factoring, a.s. nabízí tuzemský faktoring regresní, tak i tuzemský faktoring bezregresní.

Tuzemský regresní faktoring je založen na postupování pohledávek vzniklých z dodávek zboží a poskytování služeb na obchodní úvěr. Jedná se o tuzemské odběratele. Tím, že se pohledávka postoupí, dojde ke změně věřitele ze společnosti na faktoringovou společnost. Pokud dojde k postoupení pohledávky, vznikne klientovi nárok na financování. Jde o čerpání zálohy až do výše 90 % z nominální hodnoty pohledávky. V případě, že se klient rozhodne pro využití čerpání zálohy, má v ten stejný den peníze na svém účtu. Avšak může dojít i na výjimečný případ, kdy nedojde k uhrazení pohledávky a to do 90. dne po splatnosti. V tom případě ztrácí nárok na čerpání zálohy. Ale pohledávka i nadále zůstává postoupena faktoringovou společností. Vymáhání takové pohledávky se řídí dle dohody mezi faktoringovou společností a klientem. Tuzemský regresní faktoring využívají společnosti, které mají odběratele v tuzemsku a potřebují flexibilní provozní financování spojené s profesionální správou svých pohledávek (CO JE FACTORING?, 2020).

Společnost ČSOB Factoring, a.s. také nabízí i tuzemský bezregresní faktoring, který se liší od regresního pouze tím, že na sebe faktoringová společnost ČSOB Factoring, a.s. navíc přebere riziko za neplacení postoupených pohledávek. Vztahuje se to na platební neschopnost nebo nevůli tuzemských odběratelů. V případě, že je postoupená pohledávka neuhrzena, vyplatí ČSOB Factoring klientovi 80 až 90 % z celkové hodnoty pohledávky a klient nese spoluúčast ve výši 10 až 20 % (CO JE FACTORING?, 2020).



**Obrázek 5: Schéma Faktoring**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CO JE FACTORING?, 2020)

1. Dodavatel se stane klientem faktoringové společnosti podpisem smlouvy.
2. Dodávka zboží nebo služeb odběrateli. Dodavatel, nebo klient, vystaví fakturu včetně informace ohledně postoupení pohledávky faktoringové společnosti a zašle mu originál. Odběratel se tak stává dlužníkem faktoringové společnosti
3. Dodavatel/klient informuje ČSOB Factoring informace ohledně postoupení pohledávky.
4. Dodavatel/klient má k dispozici čerpání zálohy, která je ve výši 90 % z nominální hodnoty postoupené pohledávky, a to včetně DPH
5. Odběratel je poté povinen zaplatit pohledávku na účet faktoringové společnosti
6. Faktoringová společnost zaplatí doplatek dodavateli do 100 % nominální hodnoty postoupené pohledávky. A to v ten den, kdy obdrží platbu od dlužníka (CO JE FACTORING?, 2020).

Níže bude sepsáno pár výhod faktoringu, které uvádí faktoringová společnost ČSOB Factoring, a.s.:

- Zlepšení platební morálky u odběratelů, které obhospodařuje faktoringová společnost,
- Prostředky jsou k dispozici z pravidla v ten stejný den, kdy vznikne postoupená pohledávka,
- Čerpáte prostředky, které právě potřebujete,
- Financování pohledávek s prodlením až 90 dnů (CO JE FACTORING?, 2020).

## **4.2 Zadluženost**

Vysoká zadluženost značí větší využití cizích zdrojů. Avšak nemusí značit fatální chybu finančního zdraví společnosti. Z hodnot rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu lze vyčíst, zda působí finanční páka kladně, nebo negativně. Tato informace pak udá, zda použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu kapitálu vlastního či nikoliv. V případě sledované společnosti má finanční páka vliv negativní ve třech prvních sledovaných letech, poté se hodnota ukazatele ROE zlepšuje a poslední dva sledované roky 2017 a 2018 má vyšší hodnotu než oborový průměr. Proto by návrhem pro společnost mělo být postupné snížení zadluženosti. V průběhu sledovaného období je celková zadluženost vysoká, avšak v průběhu období mírně klesá. Z výše vyvedených záměrů lze usoudit, že jedním z návrhů může být zvýšení vlastního kapitálu vlastními zdroji. Zlepší se tak koeficient samofinancování i ukazatel rentability vlastního kapitálu. Ke zvýšení vlastního kapitálu může dojít zvýšením základního kapitálu, například vkladem do společnosti což je externí vklad, nebo zvýšením základního kapitálu z vlastních zdrojů a to ziskem. V každém případě je společnosti navrženo se už více nezadlužovat.

## ZÁVĚR

Pro vypracování bakalářské práce byla vybrána společnost PRO-DOMA, SE. Společnost se zaměřuje na obchod a výrobu stavebnin. Dále se věnuje prováděním staveb, jejich měněním a odstraňováním.

Nejprve byla sepsána teoretická část, poté byla provedena část analytická, ve které byly aplikovány vybrané metody a ukazatele z části teoretické s daty ze společnosti PRO-DOMA, SE. Vypočtené ukazatele byly okomentovány a poměřeny s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem daného odvětví. Na závěr práce byly vymezeny návrhy pro zajištění finanční situace společnosti.

Po zpracování analytické části, aplikování vybraných ukazatelů, porovnání výsledků s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem byly zjištěny nejdůležitější problémové oblasti společnosti. Hlavní problémovou oblastí je vysoká zadluženost společnosti. Hodnoty ukazatelů zadluženosti byly vysoké v poměru s doporučenými hodnotami, ale i s oborovým průměrem. Další problémovou oblastí je likvidita společnosti. Ukazatele likvidity vyšly velmi nízké, jak už v porovnání s doporučenými hodnotami, tak i v porovnání s oborovým průměrem odvětví. Nejhorší výsledky nese pohotová likvidita. Likvidita je řešena v poslední části práce, kde jsou navrženy postupy, jak hodnotu likvidity vylepšit. Mezi další problémové oblasti společnosti je zařazena doba obratu pohledávek, která vyšla ve vysokých číslech. Ta je také řešena v poslední části bakalářské práce. I pro ukazatel doby obratu pohledávek je zde navrženo řešení, jak hodnotu ukazatele vylepšit.

Návrhová část se zabývá řešením, které by mohlo vést ke zlepšení finanční situace společnosti PRO-DOMA, SE. Jak je výše psáno, problémové oblasti společnosti jsou zadluženost, likvidita a doba obratu pohledávek. Za účelem zlepšení hodnot těchto ukazatelů jsou v bakalářské práci navržena řešení, jak by společnost mohla postupovat. Společnosti je navrženo řízení pohledávek. Konkrétně zavedení skonta, penalizace, popřípadě využít faktoring. Těmito návrhy by mohlo dojít ke zlepšení ukazatelů pohotové likvidity a doby obratu pohledávek. Na závěr návrhové části je popsána problematika zadluženosti a návrh společnosti PRO-DOMA, SE se už více nezadlužovat.

## BIBLIOGRAFIE

1993-2020 ČR, 2009-2020. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. Praha: Vláda ČR (c) [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

Analytické materiály, 2020. *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

ARES, 2019. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

BARTOŠ, Vojtěch, 2018. *Finanční analýza a plánování: Analýza poměrových ukazatelů*. [Přednáška]. Brno, VUT Fakulta podnikatelská. [cit. 2020-04-18].

BARTOŠ, Vojtěch, 2018. *Finanční analýza a plánování: Soustavy ukazatelů*. [Přednáška]. Brno, VUT Fakulta podnikatelská. [cit. 2020-05-01].

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Penalizace*. [MS Teams komunikace]. 30.4.2020 13:00. [cit. 2020-05-01].

CO JE FACTORING?, 2020. *ČSOB Factoring* [online]. Praha: © ČSOB Factoring, a.s., člen skupiny KBC [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/co-je-factoring/>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Druhé upravené vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 978-80-86929-44-6.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018, 2020. *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vydání. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.



GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

Inflace - druhy, definice, tabulky, 2020. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?, 2020. *ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA* [online]. Praha: © ČNB 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB/>

JANÍČKOVÁ, Nikola, 2018. *Finanční analýza a plánování: 4. cvičení*. [Cvičení]. Brno, VUT Fakulta podnikatelská. [cit. 2020-04-18].

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-591-3.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOSTRHOUN, Pavel, 2020a. *Vnitřní a vnější prostředí společnosti*. [telefonní komunikace]. 6.4.2020 16:35. [cit. 2020-04-06].

KOSTRHOUN, Pavel, 2020b. *Vnitřní a vnější prostředí společnosti*. [telefonní komunikace]. 8.4.2020 14:09. [cit. 2020-04-08].

MERTA, Miroslav, 2020. *CZ-NACE*. [emailová komunikace]. 28.2.2020 14:53. [cit. 2020-05-01].

*Nářízení vlády č. 351/2013 Sb.*, 2013. In: . Praha: AION CS, s.r.o., ročník 2013, číslo 351. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-351#cast2>

*PRO-DOMA, SE* [online], 2019. Mukařov: LMC [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz>

Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2018, 2020. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-3-ctvrtleti-2018>

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku* [online]. První vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. [cit. 2020-04-29]. ISBN 978-80-247-3441-5. Dostupné z: <https://kramerus-vs.nkp.cz/view/uuid:2aa2c610-f532-11e7-8226-005056827e52?page=uuid:5c3e8c80-fbcd-11e7-9854-5ef3fc9ae867>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Sbírka listin PRO-DOMA, SE, © 2012-2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58843278&subjektId=89974&spis=321326>

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy: 3., aktualizované vydání*. Třetí vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SPOLEČNOST, 2019. *PRO-DOMA, SE* [online]. Mukařov: <https://www.mediafactory.cz/> [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz/spolecnost/>

SYNEK, Miroslav, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce* [online]. Druhé přepracované vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica [cit. 2020-05-03]. ISBN 978-80-245-1212-9. Dostupné z: <https://kramerus-vs.nkp.cz/view/uuid:ee17bb30-ef46-11e5-bdc9-005056827e52?page=uuid:cf1720b0-ff89-11e5-a372-001018b5eb5c>

Veřejná databáze: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let, 2020. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->

objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-  
B&str=v467&u=v413\_\_VUZEMI\_\_97\_\_19#w=

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, © 2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online].  
Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-10-12]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=89974&typ=PLATNY>

VOŽŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek* [online]. První vydání. Praha:  
GRADA Publishing, a.s. [cit. 2020-04-29]. ISBN 80-247-0770-5. Dostupné z:  
[https://kramerius-vs.nkp.cz/view/uuid:e9ddc0e0-592e-11e5-bc53-  
005056827e52?page=uuid:31a191b0-678d-11e5-ba32-5ef3fc9ae867](https://kramerius-vs.nkp.cz/view/uuid:e9ddc0e0-592e-11e5-bc53-005056827e52?page=uuid:31a191b0-678d-11e5-ba32-5ef3fc9ae867)

Výpočtový vzorec úroků z prodlení, 1999-2020. *EPRAVO.CZ* [online]. Praha: ©  
EPRAVO.CZ, a.s. [cit. 2020-05-04]. Dostupné z:  
<https://www.epravo.cz/top/clanky/vypoctovy-vzorec-uroku-z-prodleni-81710.html>

## SEZNAM ZKRATEK

ČPK <sub>I</sub>	čistý pracovní kapitál z investorského hlediska
ČPK <sub>M</sub>	čistý pracovní kapitál z manažerského hlediska
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČPPF	čistý peněžně-pohledávkový finanční fond
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
EAT	čistý zisk
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
ROA	return on assets (rentabilita celkového kapitálu)
ROE	return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	return on sales (rentabilita tržeb)
ROI	return on investment (rentabilita investovaného kapitálu)
VH	výsledek hospodaření

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1: Struktura rozvahy .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabulka 2: Rozdělení zisku .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabulka 3: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabulka 4: Tamariho bodová hranice .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 7: Horizontální analýza výnosů .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 8: Horizontální analýza nákladů .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 11: Rozdílové ukazatele.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabulka 12: Ukazatele rentability.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 13: Ukazatele aktivity.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v %.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 16: Ukazatele likvidity.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabulka 17: Ukazatele provozní činnosti .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 18: Ukazatele provozní činnosti v % .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 19: Altmanův model .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabulka 20: Index IN05 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabulka 21: Pohledávky po splatnosti v letech od 2014 do 2018.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabulka 22: Podíl položek oběžných aktiv za období 2014 až 2018.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabulka 23: Realizace návrhů .....</b>	<b>90</b>

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výsledek hospodaření .....	15
Vzorec 2: Horizontální analýza-absolutní změna .....	16
Vzorec 3: Horizontální analýza-% změna .....	17
Vzorec 4: Čistý peněžní kapitál z pohledu manažera .....	17
Vzorec 5: Čistý peněžní kapitál z pohledu investora .....	17
Vzorec 6: Čisté pohotové prostředky .....	18
Vzorec 7: Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond .....	18
Vzorec 8: Rentabilita investovaného kapitálu .....	19
Vzorec 9: Rentabilita tržeb .....	19
Vzorec 10: Rentabilita celkového kapitálu .....	19
Vzorec 11: Rentabilita vlastního kapitálu .....	20
Vzorec 12: Obrat celkových aktiv .....	20
Vzorec 13: Doba obratu aktiv .....	20
Vzorec 14: Obrat stálých aktiv .....	20
Vzorec 15: Obrat zásob .....	21
Vzorec 16: Doba obratu zásob .....	21
Vzorec 17: Doba obratu pohledávek .....	21
Vzorec 18: Doba obratu závazků .....	21
Vzorec 19: Celková zadluženost .....	22
Vzorec 20: Koeficient samofinancování .....	22
Vzorec 21: Míra zadluženosti .....	22
Vzorec 22: Úrokové krytí .....	23
Vzorec 23: Dlouhodobá zadluženost .....	23
Vzorec 24: Běžná zadluženost .....	23
Vzorec 25: Běžná likvidita .....	24
Vzorec 26: Pohotová likvidita .....	24

<b>Vzorec 27: Hotovostní likvidita .....</b>	<b>24</b>
<b>Vzorec 28: Produktivita práce z přidané hodnoty .....</b>	<b>25</b>
<b>Vzorec 29: Průměrná mzda na pracovníka .....</b>	<b>25</b>
<b>Vzorec 30: Nákladovost výnosů .....</b>	<b>26</b>
<b>Vzorec 31: Materiálová náročnost výnosů .....</b>	<b>26</b>
<b>Vzorec 32: Altmanův model .....</b>	<b>27</b>
<b>Vzorec 33: Index důvěryhodnosti IN05 .....</b>	<b>27</b>
<b>Vzorec 34: Hodnota dodávky ponížená o skonto .....</b>	<b>83</b>
<b>Vzorec 35: Podmínka pro předejití ztrátovosti .....</b>	<b>83</b>
<b>Vzorec 36: Přepočtená výnosová míra .....</b>	<b>84</b>
<b>Vzorec 37: Maximální výše skonta .....</b>	<b>84</b>
<b>Vzorec 38: Vážené průměrné náklady na kapitál .....</b>	<b>84</b>
<b>Vzorec 39: Stavebnicový model .....</b>	<b>85</b>
<b>Vzorec 40: Přírážka za velikost společnosti .....</b>	<b>85</b>
<b>Vzorec 41: Přírážka za finanční stabilitu .....</b>	<b>85</b>
<b>Vzorec 42: Přírážka za finanční stabilitu .....</b>	<b>86</b>
<b>Vzorec 43: Úrok z prodlení .....</b>	<b>89</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Vývoj aktiv v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>42</b>
<b>Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>45</b>
<b>Graf 3: Vývoj celkových výnosů v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>47</b>
<b>Graf 4: Vývoj celkových nákladů v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>49</b>
<b>Graf 5: Vertikální analýza aktiv v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>52</b>
<b>Graf 6: Vertikální analýza pasiv v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>54</b>
<b>Graf 7: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>56</b>
<b>Graf 8: Celková zadluženost a koeficient samofinancování .....</b>	<b>61</b>
<b>Graf 9: Úrokové krytí v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>62</b>
<b>Graf 10: Ukazatele likvidity v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>64</b>
<b>Graf 11: Nákladovost výnosů v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>65</b>
<b>Graf 12: Vývoj Z-skóre v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>67</b>
<b>Graf 13: Index IN05 v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>68</b>
<b>Graf 14: Vývoj inflace v ČR v letech 2014 až 2018 .....</b>	<b>70</b>
<b>Graf 15: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR 2014-2018 .....</b>	<b>71</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Porterův model .....</b>	<b>34</b>
<b>Obrázek 2: SWOT Matice .....</b>	<b>35</b>
<b>Obrázek 3: Logo společnosti.....</b>	<b>36</b>
<b>Obrázek 4: Organizační struktura.....</b>	<b>39</b>
<b>Obrázek 5: Schéma Faktoring.....</b>	<b>92</b>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA 1: ROZVAHA-AKTIVA ZA OBDOBÍ 2014-2018.....	I
PŘÍLOHA 2: ROZVAHA-PASIVA ZA OBDOBÍ 2014-2018.....	III
PŘÍLOHA 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2014-2018.....	V

# PŘÍLOHA 1: ROZVAHA-AKTIVA ZA OBDOBÍ 2014-2018

	AKTIVA (V TIS. KČ)	ř.	2014	2015	2016	2017	2018
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>1 978 825</b>	<b>2 514 153</b>	<b>2 612 762</b>	<b>3 162 889</b>	<b>3 825 849</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>003</b>	<b>957 309</b>	<b>1 174 124</b>	<b>1 300 195</b>	<b>1 596 252</b>	<b>1 842 032</b>
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>7 196</b>	<b>8 593</b>	<b>9 642</b>	<b>11 659</b>	<b>5 629</b>
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	639	8 593	7 403	11 454	5 295
B.I.2.1.	Software	007	639	8 593	7 403	11 454	5 295
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008					
B.I.3.	Goodwill	009					
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010			0		
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný	011	6 557	0	2 239	205	334
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	6 557		2 239	205	334
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>877 014</b>	<b>880 667</b>	<b>1 129 265</b>	<b>1 387 805</b>	<b>1 679 810</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	471 332	472 027	553 832	663 419	869 230
B.II.1.1.	Pozemky	016	138 024	141 059	175 730	196 084	239 141
B.II.1.2.	Stavby	017	333 308	330 968	378 102	467 335	630 089
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	42 716	43 938	49 779	74 662	105 503
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	344 260	353 489	460 236	519 887	569 090
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	16
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021					
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023					16
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný	024	18 706	11 213	65 418	129 837	135 971
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	18 706	11 213	65 418	129 837	135 971
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>73 099</b>	<b>284 864</b>	<b>161 288</b>	<b>196 788</b>	<b>156 593</b>
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	62 000	284 365	161 288	191 788	155 217
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029					
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030					
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031					
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					1 376
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033					
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	11 099	499	0	5 000	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	499	499			
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	10 600			5 000	

C.	Oběžná aktiva	037	1 019 702	1 328 044	1 306 190	1 557 696	1 972 128
C.I.	Zásoby	038	294 142	372 661	460 422	557 369	684 619
C.I.1.	Materiál	039					41
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040					1 319
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	294 142	372 661	460 253	557 200	683 259
C.I.3.1.	Výrobky	042					
C.I.3.2.	Zboží	043	294 142	372 661	460 253	557 200	683 259
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045			169	169	
C.II.	Pohledávky	046	711 150	943 408	812 305	988 834	1 258 429
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	7 353	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048					
C.II.1.2.	Pohledávky – ovl. nebo ovl. osoba	049					
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050					
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051					
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	0	7 353	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053					
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055					
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056		7 353			
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	711 150	936 055	812 305	988 834	1 258 429
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	599 864	633 583	702 915	838 315	989 575
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	20 000	125 318			
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060					
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	91 286	177 154	109 390	150 519	268 854
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062					
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdr. poj.	063					
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	9 479	1 703			
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	5 693	8 209	10 134	8 432	15 818
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	75 794	73 341	93 252	140 413	167 646
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	320	93 901	6 004	1 674	85 390
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
C.IV.	Peněžní prostředky	071	14 410	11 975	33 463	11 493	29 080
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	8 358	8 396	8 724	9 278	11 920
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	6 052	3 579	24 739	2 215	17 160
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 814	11 985	6 377	8 941	11 689
D.1.	Náklady příštích období	075	1 610	7 600	4 229	4 465	7 941
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076					
D.3.	Příjmy příštích období	077	204	4 385	2 148	4 476	3 748

## PŘÍLOHA 2: ROZVAHA-PASIVA ZA OBDOBÍ 2014-2018

	PASIVA (V TIS. KČ)	ř.	2014	2015	2016	2017	2018
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>1 978 825</b>	<b>2 514 153</b>	<b>2 612 762</b>	<b>3 162 889</b>	<b>3 825 849</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>002</b>	<b>229 431</b>	<b>317 511</b>	<b>309 753</b>	<b>469 482</b>	<b>687 845</b>
A.I.	Základní kapitál	003	200 000	270 000	270 000	360 000	360 000
A.I.1.	Základní kapitál	004	200 000	270 000	270 000	270 000	360 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	005					
A.I.3.	Změny základního kapitálu	006				90 000	
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	007	0	0	0	0	90 000
A.II.1.	Ážio	008					
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	0	0	0	0	90 000
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010					90 000
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	011					
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	012					
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	013					
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	014					
A.III.	Fondy ze zisku	015	0	0	0	70	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	016					
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	017				70	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	43 034	41 586	28 839	33 592	95 919
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019	43 034	29 431	28 839	33 592	95 919
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	020					
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	021		12 155			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	-13 603	5 925	10 914	75 820	141 926
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	023					
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>024</b>	<b>1 726 014</b>	<b>2 171 560</b>	<b>2 295 869</b>	<b>2 683 740</b>	<b>3 125 650</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>025</b>	<b>3 395</b>	<b>5 041</b>	<b>2 923</b>	<b>10 781</b>	<b>7 296</b>
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	026					
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	027					
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	028					
B.4.	Ostatní rezervy	029	3 395	5 041	2 923	10 781	7 296
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>030</b>	<b>1 722 619</b>	<b>2 166 519</b>	<b>2 292 946</b>	<b>2 672 959</b>	<b>3 118 354</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	1 012 887	1 133 549	1 289 747	1 436 597	1 476 034
C.I.1.	Vydané dluhopisy	032	884 000	922 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	033					
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	034			1 000 000	1 000 000	1 000 000
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	121 549	205 341	262 231	394 294	408 605
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	036					

C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	037					
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	038					
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	039					
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	040					
C.I.8.	Odložený daňový závazek	041	4 390	5 383	27 285	42 303	62 256
C.I.9.	Závazky ostatní	042	2 948	825	231	0	5 173
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	043					
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	044					
C.I.9.3.	Jiné závazky	045	2 948	825	231		5 173
C.II.	Krátkodobé závazky	046	709 732	1 032 970	1 003 199	1 236 362	1 642 320
C.II.1.	Vydané dluhopisy	047	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	048					
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	049					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	050	608 799	831 003	784 544	958 914	1 251 906
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051	9 508	10 824	12 649	23 714	29 271
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	12 326	47 099	85 035	117 766	97 862
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	053					
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	054	24 119	2 341	57 908	50 334	51 519
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	055					
C.II.8.	Závazky ostatní	056	54 980	141 703	63 063	85 634	211 762
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057				26 414	11 276
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	058					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059	9 620	12 035	14 508	16 573	21 905
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	5 405	6 677	8 262	9 591	12 901
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	061	10 855	3 526	17 935	24 787	55 441
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062	7 924	8 670	7 800	6 490	10 353
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	21 176	110 795	14 558	1 779	99 886
D.	Časové rozlišení pasiv	064	23 380	25 082	7 140	9 667	12 354
D.1.	Výdaje příštích období	065	22 442	24 779	7 140	9 667	12 354
D.2.	Výnosy příštích období	066	938	303			

### PŘÍLOHA 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2014-2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V TIS. KČ)		2014	2015	2016	2017	2018
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	18 567	21 582	26 213	29 646	84 317
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	3 587 944	3 937 049	4 768 411	5 573 133	6 960 367
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	3 248 130	3 559 137	4 349 949	5 005 446	6 222 618
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 070 216	3 347 742	4 072 481	4 729 580	5 821 630
2.	Spotřeba materiálu a energie	39 665	35 377	46 530	49 900	82 292
3.	Služby	138 249	176 018	230 938	225 966	318 696
C.	<b>Aktivace</b>	-7 436	-11 698	-13 646	-15 522	-20 158
D.	<b>Osobní náklady</b>	205 113	228 514	285 438	333 392	438 610
1.	Mzdové náklady	149 426	167 016	208 781	242 868	318 351
2.	Náklady na soc. zab. a zdr. poj. a ostatní náklady	55 687	61 498	76 657	90 524	120 259
	2.1.Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění	50 218	55 792	70 144	81 673	107 178
	2.2.Ostatní náklady	5 469	5 706	6 513	8 851	13 081
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	60 935	64 791	75 873	70 273	107 631
1.	Úpravy hodnot DN a DH majetku	60 935	64 791	71 759	86 993	110 763
	1.1.Úpravy hodnot DN a DH majetku – trvalé	65 015	55 078	71 759	86 993	110 763
	1.2.Úpravy hodnot DN a DH majetku – dočasné	-4 080	9 713			
2.	Úpravy hodnot zásob			2 013	1 232	266
3.	Úpravy hodnot pohledávek			2 101	-17 952	-3 398
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	43 851	26 269	79 705	78 639	89 274
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	15 940	2 337	7 411	3 560	3 902
2.	Tržby z prodaného materiálu					101
3.	Jiné provozní výnosy	27 911	23 932	72 294	75 079	85 271
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	51 975	18 763	30 885	57 604	37 429
1.	Zůstatková cena prodaného DM	15 735	1 547	7 845	880	1 800
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu				0	42
3.	Daně a poplatky	5 090	4 851	5 245	7 048	6 499
4.	Rezervy v prov. oblasti a komplex. N př. obd.			-2 117	7 858	-3 722
5.	Jiné provozní náklady	31 150	12 365	19 912	41 818	32 810
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	91 645	125 393	145 830	230 225	347 828
IV	<b>Výnosy z DFM - podíly</b>	0	0	0		
1.	Výnosy z podílů – ovl. nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní výnosy z podílů					
G	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>					
V.	<b>Výnosy z ostatního DFM</b>	0	0	536		
1.	Výnosy z ost. DFM					
2.	Ostatní výnosy z ostatního DFM			536		
H	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>			499		
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	69	0	683		
1.	Výn. úroky apod. výnosy – ovl. nebo ovl. osoba			683		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	69				

I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	94 022	100 729	114 218	118 551	136 516
1.	Nákl. úroky apod. náklady – ovl. nebo ovl. os.			99 935	100 000	100 000
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	94 022	100 729	14 283	18 551	36 516
VII.	Ostatní finanční výnosy	331	379	197	701	552
K.	Ostatní finanční náklady	8 921	9 525	11 908	13 356	32 454
*	Finanční výsledek hospodaření	-102 543	-109 875	-125 209	-131 206	-168 418
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	-10 898	15 518	20 621	99 019	179 410
L.	Daň z příjmů	2 705	9 593	9 707	23 199	37 484
1.	Daň z příjmů splatná	5 650	8 600	11 521	25 907	41 286
2.	Daň z příjmů odložená	-2 945	993	-1 814	-2 708	-3 802
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-13 603	5 925	10 914	75 820	141 926
M.	Převod podílu na VH společníkům					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-13 603	5 925	10 914	75 820	141 926
*	Čistý obrat za účetní období	3 650 762	3 985 279	4 875 745	5 682 119	7 134 510